



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN
SECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**“ESTRATEGIAS INNOVADORAS SUSTENTADAS EN LAS
TEORÍAS DE RENSIS LIKERT, ABRAHAM MASLOW Y DE
ELTON MAYO PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL,
CASO I.E. “JORGE BASADRE”, NIVEL SECUNDARIO,
PACAIPAMPA, AYABACA, AÑO 2014”**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN
EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.**

AUTOR:

ABAD ABAD, LENIN YUNG VANG

**LAMBAYEQUE - PERÚ
2016**

“ESTRATEGIAS INNOVADORAS SUSTENTADAS EN LAS TEORÍAS DE RENSIS LIKERT, ABRAHAM MASLOW Y DE ELTON MAYO PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL, CASO I.E. “JORGE BASADRE”, NIVEL SECUNDARIO, PACAIPAMPA, AYABACA, AÑO 2014”

PRESENTADA POR:

ABAD ABAD, LENIN YUNG VANG
AUTOR

M.Sc. CARDOSO MONTOYA, CÉSAR A.
ASESOR

APROBADO POR:

Doc. MANUEL OYAGUE VARGAS
RESIDENTE

Dra. IVONNE DE FATMA SABASTINI ELIAS
SECRETARIO

M.Sc. MIGUEL ALFARO BARRANTES
VOCAL

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi querida madre y hermanos, quienes siempre me brindan su apoyo incondicional.

A todos mis amigos y amigas en especial a Eleodoro Villanueva, Luis Llanos, Verónica Custodio, Kevin Noel Alvarado, quienes me enseñaron a emprender y a dar lo mejor de mí

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

Con mucho cariño para todos ustedes.

LENIN YUNG VANG

AGRADECIMIENTO

*Agradecerte a tí Dios mío
por bendecirme para
llegar hasta donde he
llegado y porque hiciste
realidad este sueño
anhelado.*

*A toda mi familia y
amigos por su gran apoyo.*

*Agradezco de manera
muy especial al Magister
Cesar Augusto Cardoso
Montoya por haberme
asesorado en este gran
trabajo y a mis
compañeros de estudio por
su colaboración
incondicional.*

LENIN YUNG VANG

ÍNDICE

RESUMEN
ABSTRAC
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

1.0. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.	
1.1. Ubicación	12
1.2. Proceso Histórico y evolución del Objeto de Estudio.	16
1.3. Contextualización del problema.	27
1.4. Descripción de la Metodología.	31

CAPÍTULO II

2.0. MARCO TEÓRICO.	
2.1. La gestión educativa	36
2.2 La cultura organizacional	37
2.2.1 El clima organizacional	42
2.2.2 Implicancias del clima organizacional	43
2.3. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert	44
2.4 Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow.	55
2.5 Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.	66

CAPÍTULO III

3.0. ANÁLISIS E INTERPRECIÓN DE LOS RESULTADOS	
3.1. Análisis e interpretación de la guía de observación a los docentes	70
3.2 Análisis e interpretación de la encuesta aplicada a los docentes	81
3.3. Estrategias metodológicas para los conflictos interpersonales	85

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

RESUMEN

El clima organizacional está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores y éste se ve reflejado en los resultados organizacionales. Un buen clima organizacional ayuda y alienta a ser competentes entre compañeros de trabajo, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales, dando lo mejor de sí en agradecimiento a su satisfacción laboral.

Por ello nuestra investigación tiene como objetivo de investigación diseñar Estrategias Innovadoras para optimizar el clima organizacional de la I.E “Jorge Basadre”, del nivel secundario, Pacaipampa, Ayabaca. Ya que es común observar constantemente en la I.E. una situación de conflictos internos (entre docentes, docentes con directivos, así como docentes con administrativos, e incluso con alumnos, especialmente en el nivel de educación secundaria), un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, generando, distorsión en las comunicaciones y en el trato con los diferentes miembros de la comunidad educativa; en lo referente al proceso de identificación institucional, una desorganización en la solución de los problemas institucionales, tornándose todos estos aspectos en factores que no generan un entorno laboral que favorezca la optimización de los niveles de calidad educativa.

El clima organizacional de la I.E “Jorge Basadre” no es óptima, no es aceptable y es deficiente desde la perspectiva de la misma comunidad educativa en general y, en particular, desde la mirada de los docentes, quienes son eje articulador de la dinámica institucional.

Concluimos como logros de la investigación, haber confirmado la hipótesis y la naturaleza del problema, también haber matrimoniado la base teórica con la propuesta.

PALABRAS CLAVES: Estrategias Innovadoras; Clima Organizacional.

ABSTRACT

The organizational climate is considered more important to achieve high levels of efficiency and organizational efficiency, because it exerts direct influence on job performance of workers and this is reflected in the organizational aspect results. A good organizational climate helps and encourages them to be relevant among co-workers, creating a mature behavior of all its members, allowing them to commit themselves to be responsible for their work assignments, giving the best of themselves in appreciation of their job satisfaction.

Therefore, our research aims to design innovative research to optimize the organizational climate EI Strategies, the secondary level, Pacaipampa, Ayabaca. Since it is common constantly seen in IE a situation of internal conflicts (between teachers, teachers with executives and teachers with administrative, and even students, especially at the secondary level), improper handling interpersonal relationships, generating distortion in communications and in the Dealing with the different members of the educational community; in relation to the process of institutional identification, disruption in solving institutional problems, turning all these aspects on factors that do not generate a work environment conducive to optimizing the levels of educational quality.

The organizational climate I.E.... is not optimal, it is not acceptable and is deficient from the perspective of the same educational community in general and, in particular, from the perspective of teachers, who are the linchpin of institutional dynamics.

We conclude as research achievements, have confirmed the hypothesis and the nature of the problem, and also have matrimoniado the theoretical basis to the proposal.

KEYWORDS: Innovative Strategies; Organizational climate.

INTRODUCCIÓN

La calidad educativa es un componente que abarca las formas a través de las cuales la educación permite satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa en general (estudiantes, docentes, padres de familia, personal administrativo y de servicios, así como la comunidad en general) como entes involucrados en dicho proceso. Asimismo, la labor educativa es un esfuerzo en común de un grupo de profesionales que unen sus habilidades para lograr que el educando adquiera las competencias necesarias para desenvolverse en su vida diaria por lo que el clima organizacional es de suma importancia en el logro de los objetivos de una comunidad educativa. Si en una institución educativa el clima organizacional se ha ido deteriorando se debe principalmente a la inadecuada comunicación entre los binomios directivos - docentes, directivos – administrativos y docentes - padres de familia.

En la obra Administración de los recursos humanos de Chiavenato (1994)¹ se indica que “una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual”. Se debe destacar que el logro de objetivos solo se puede lograr si toda la comunidad educativa se siente identificada con su institución, como agentes libres de presión, permitiéndoles desenvolverse a cabalidad y actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, liderazgo, y lenguaje.

En relación al clima organizacional y acorde con James (1996)² una organización es “un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes.

El clima organizacional es un atributo de la organización que retrata lo que acontece dentro de la escuela. Los climas escolares son saludables y abiertos cuando existe una buena relación entre los maestros, entre maestro - director,

1 CHIAVENATO, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw Hill. (p.36).

2 JAMES, A. (1996). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana. (p.9).

entre maestro - alumnos, entre maestro - padres de familia, de lo contrario serían climas cerrados y no saludables³.

La importancia del estudio del clima organizacional de una institución educativa se basa en el conocimiento de que cada docente percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve y que dicha percepción influye en su comportamiento dentro de su centro de trabajo⁴ incidiendo directamente en la calidad del servicio educativo que ofrece.

En la I.E “ Jorge Basadre” se percibe una situación de conflictos internos (entre docentes, docentes con directivos, así como docentes con administrativos, e incluso con alumnos, especialmente en el nivel de educación secundaria), un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, generando, distorsión en las comunicaciones y en el trato con los diferentes miembros de la comunidad educativa; en lo referente al proceso de identificación institucional, una desorganización en la solución de los problemas institucionales, tornándose todos estos aspectos en factores que no generan un entorno laboral que favorezca la optimización de los niveles de calidad educativa.

El problema planteado para la presente investigación es, se percibe que el clima organizacional de la I.E “Jorge Basadre” no es óptima, no es aceptable y es deficiente, lo que dificulta los procesos de gestión institucional

El objeto de estudio se enmarca en los procesos de gestión en la I.E. “Jorge Basadre”, del nivel secundario, Pacaipampa, Ayabaca.

El presente trabajo tuvo como objetivo general: diseñar estrategias innovadoras para optimizar el clima organizacional, con la finalidad de mejorar los procesos de gestión en la I.E. “Jorge Basadre”, del nivel secundario, Pacaipampa, Ayabaca

Como objetivos específicos se determinó:

3 HOY, SWEDELAND Y SMITH, 2002.

4 EDEL Y CASIANO, 2007.

- 1) Diagnosticar el clima organizacional de la I.E. “Jorge Basadre”, del nivel secundario
- 2) Investigar el nivel de los procesos de gestión en la I.E. “Jorge Basadre”, del nivel secundario
- 3) Diseñar estrategias innovadoras para optimizar el clima organizacional, y mejorar los procesos de gestión en la I.E. “Jorge Basadre”, del nivel secundario, Pacaipampa, Ayabaca

El Campo de acción está dado por las estrategias Innovadoras para optimizar el clima organizacional de la I.E. “Jorge Basadre”, del nivel secundario, Pacaipampa, Ayabaca.

La hipótesis: “Si se diseñan estrategias innovadoras sustentada en las teorías de Rensis Likert, Abraham Maslow y Elton Mayo, para optimizar el clima organizacional, entonces se mejorará los procesos de gestión en la I.E. “Jorge Basadre”, del nivel secundario, Pacaipampa, Ayabaca”.

Para facilitar la comprensión del trabajo de investigación se ha creído conveniente organizarlos en tres capítulos:

El esquema capitular comprendió: El capítulo I comprende la ubicación geográfica del Objeto de estudio; ubicación de la I.E. “Jorge Basadre” Evolución histórico tendencial y la situación histórico contextual del objeto de estudio, las características del problema y la metodología empleada.

En el capítulo II se concretizó el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, así tenemos: la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert; la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow y la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

En el capítulo III se analizó e interpretó los datos recogidos de la guía de observación y encuesta. Luego elaboramos la propuesta en base al modelo y teorías aludidas. Los elementos constitutivos de la propuesta son los

siguientes: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres talleres cada una con sus respectivas temáticas.

Finalmente alcanzamos las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

El Autor

CAPÍTULO I

1.0 ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación

⁵Es un departamento del Perú situado al extremo noroeste del país. Esta circunscripción colinda al oeste con el Océano Pacífico y limita con el departamento de Lambayeque al sur, con Cajamarca al este y Tumbes por el norte, así como con territorio ecuatoriano por el noreste.

Comprende de una dilatada planicie en su mayor extensión —Costa— y una región montañosa menos extensa en la zona oriental del departamento —Sierra—. Desde la zona montañosa discurren los ríos Piura y Chira, que irrigan las excepcionales zonas cultivadas de la planicie costera, donde se extiende el desierto peruano y el bosque seco ecuatorial.

Piura se encuentra ubicado próximo a la línea ecuatorial, a unos 4° 4' 50" por debajo de ésta y entre las longitudes 80° 29' 30" O y 81° 19' 36" O.

Debido a su proximidad con la línea ecuatorial, la costa de Piura tiene un clima cálido durante todo el año. La temperatura promedio es de 26 °C. El clima costero presenta tantas características de clima tropical en zona yunga y de sabana tropical a nivel del mar. Este clima se le conoce también por seco tropical o bosque seco ecuatorial. Es un clima parecido a la de la una sabana tropical. La temperatura máxima puede alcanzar los 40 °C y la mínima los 15 °C. En la zona costera sur del departamento, colindando con el Departamento de Lambayeque, existe un clima semi desértico. La sierra piurana tiene un clima húmedo subtropical y templado con un promedio anual de 15 °C.

⁵ https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Piura

Con 35.892,49 km², la cual equivale al 3% del territorio total del Perú, este departamento está dividido en 8 provincias y tiene un total de 64 distritos.

Las provincias de este departamento son las siguientes: Ayabaca – Capital: Ayabaca; Huancabamba – Capital: Huancabamba; Morropón – Capital: Chulucanas; Paita – Capital: Paita; Piura – Capital: San Miguel de Piura; Sechura – Capital: Sechura; Sullana – Capital: Sullana; Talara – Capital: Talara.

La Provincia de Ayabaca, es una de las ocho que conforman el departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura en el Perú.

Limita por el norte y por el este con la República del Ecuador; por el sur con las provincias de Morropón y Huancabamba; y, por el oeste con las provincias de Piura y Sullana.

La capital de esta provincia es la ciudad de Ayabaca, su fundación española data de 1571, cuando la población indígena local fue “reducida” o concentrada para formar el pueblo de “Nuestra Señora del Pilar de Ayavaca”, nombre de la primera Santa Patrona del lugar. Se encuentra en las serranías piuranas a 2,715 msnm, tiene un clima frío y salubre.

Ha sido y será la ciudad de Ayabaca un potencial Turístico del Norte del Perú por la Fiestas religiosas en honor al SEÑOR CAUTIVO DE AYABACA, celebrada el 13 de octubre de cada año. El día anterior se celebra a la virgen del Pilar cuya imagen de piedra se encuentra en su templo y es de antigua data.

La provincia tiene una extensión de 5 230,68 kilómetros cuadrados. La provincia tiene una población aproximada de 140 000 habitantes.

Se divide en diez distritos: Ayabaca; Frías; Jililí; Lagunas; Montero; Pacaipampa; Paimas; Sapollica; Sicchez; Suyo.

El Distrito de Pacaipampa.- ⁶Es uno de los diez distritos de la Provincia de Ayabaca, ubicada en el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura, en el norte del Perú.

Limita por el norte con el Distrito de Ayabaca; por el este con la República del Ecuador; por el sur con la Provincia de Huancabamba y la Provincia de Morropón; y por el oeste con los distritos de Frías y Lagunas.

El distrito fue creado mediante Ley sin número del 2 de enero de 1857, en el gobierno del Presidente Ramón Castilla.

Tiene una extensión de 981,5 km² y una población estimada superior a los 24 000 habitantes.

La I.E. “Jorge Basadre”, se encuentra ubicada en el departamento de Piura, provincia de Ayabaca, Distrito de Pacaipampa, área urbana en la calle Progreso S/n. siendo su reseña histórica como a continuación se detalla.

En tiempos anteriores a la creación de esta Institución Educativa, es decir antes del año 1978, los jóvenes en edad escolar, terminada la Educación Primaria, viajaban a los pueblos vecinos o a la ciudad de Piura para iniciar sus estudios secundarios y poder concluirlos, sucedía sólo con los hijos cuyas familias estaban en condiciones económicas de poder asumir lo que esto implicaba. Los adolescentes que no tenían las posibilidades se quedaban sin estudiar y como venían de familias que no contaban con suficientes recursos, se sumaba a ello la escasa importancia que se le daba a la Educación Secundaria en aquellos tiempos. Los padres de familia de cuyos adolescentes que no seguían

⁶ https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Pacaipampa

estudiando provenían de las familias también menos influyentes. Se empezó en un determinado tiempo a ver la necesidad de contar con un centro de estudios secundarios en la localidad, siendo así que los pobladores se reunieron y se propusieron gestionar la creación de una institución que brindara este servicio educativo en este pueblo, siendo el gestor inicial el Prof. Arturo Manuel Baldeón Salcedo, en ese tiempo especialista del Núcleo Educativo Comunal (NEC) de Pacaipampa, el mismo que procedía de la ciudad de Tarma, departamento de Junín, el mismo que se vinculó mucho más con este pueblo debido a que se comprometió con una hija de esta tierra. Junto a él se unieron algunas personas notables y representativas para conformar su Comité de Gestión, como son los Señores: Arnulfo Saavedra Chumacero, Leónidas Fuentes Mondragón, Alberto Arraiza Llacsahuache, Otto Holguín Chocán, Renelmo Holguín Calle entre otros. Es así como se constituyó en el año 1977 el llamado Comité Pro Colegio Secundario presidido por el primero de los antes mencionados. Luego de toda la gestión realizada se creó el llamado en ese entonces Colegio Secundario de Pacaipampa, mediante Resolución Directoral N° 00101 del 25 de abril de 1978, constituyéndose como su primer director el Prof. José Mateo Morales Durand y apresurándose el servicio de educación secundaria por primera vez en Pacaipampa con la cantidad de 36 estudiantes en el primer año.

En el momento de su reconocimiento como Colegio Secundario de Pacaipampa, esta Institución empieza a operar ocupando la infraestructura de la que perteneciera a la Escuela Fiscal Primaria de Mujeres, la misma que deja de existir en años anteriores al fusionarse con la Escuela Fiscal de Varones 14367, surgiendo la modalidad de Mixto. Esta infraestructura era de abobe, madera y calamina con un patio de tierra y pisos de veredas y aulas de cemento.

A partir del año 1980, a propuesta del Director y profesores de ese tiempo, la Dirección Departamental de Educación de Piura le asignó el nombre del ilustre Historiador Tacneño “Jorge Basadre”.

Pasado el tiempo, incrementada la meta de atención, se ve la necesidad de mejorar la infraestructura del Plantel, razón por la cual, a iniciativa del personal docente, trabajadores y Director (Prof. Rubén Darío Calle Calle), en el año 2000 se gestionó ante la Municipalidad Distrital, siendo alcalde el Sr. Edgar Orlando Calle Calle, la construcción de un moderno local escolar el cual gracias a la identificación de las autoridades ediles con la problemática de la Institución y trabajo Decidido de los integrantes del Concejo Directivo de APAFA, se logró concretizar este anhelo, construyéndose nuestra moderna infraestructura en el transcurso del año 2002, contando en la actualidad con un hermoso local de material noble de dos plantas, con 17 ambientes: 01 Dirección, 01 Secretaría, 01 Almacén, 01 Departamento de Educación Física, 01 Biblioteca, 01 Laboratorio, 01 ambiente dispuesto para la futura implementación de la Sala de Cómputo, 01 Sala de Profesores y 09 aulas.

Es necesario señalar que la Municipalidad Distrital viene contribuyendo en el mejoramiento de nuestra infraestructura de la mano con la AMAPAFA de esta Institución Educativa, habiéndose mejorado nuestro patio principal (plataforma deportiva), el cerco perimétrico y muros de contención. Asimismo, el Estado a través de sus disposiciones enmarcadas sobretodo en la Ley de Presupuesto del Sector Público N° 29142 y las directivas correspondientes viene otorgando en tres años consecutivos un presupuesto que ha permitido realizar obras de mantenimiento y conservación de la infraestructura de la Institución Educativa, así como el mejoramiento y reposición del mobiliario escolar, mejorando de esta manera las condiciones en las que estudian nuestros adolescentes.

La Institución Educativa “JORGE BASADRE” tiene como visión brindar una educación de calidad en base a valores, conocimientos, capacidades y actitudes insertándose en el mercado globalizado para garantizar una formación integral y competitiva de acuerdo a los cambios

y exigencias del mundo dinámico en el educando. Y como misión: formar educandos con aprendizajes significativos de acuerdo a la realidad y el diseño curricular básico integrándolos a un comportamiento en base a valores con espíritu creativo, crítico e innovador, con capacidad de responder exitosamente a los retos que experimentará como egresado e inmerso en la sociedad.

1.2 Evolución histórico tendencial del objeto de estudio.

Para poder definir clima organizacional, se requiere separar estos dos vocablos. Para James (1996)⁷ una organización es un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Además agregan que el primer paso crucial para organizar, es el proceso de diseño organizacional. El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional, que es un marco que prepara a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización.

Por otro lado, García y Medina (2008)⁸ manifiestan que en el campo escolar la organización puede ser entendida con otros sentidos más determinados:

En una acepción muy amplia (macroorganización), como sistema de elementos y factores reales ordenados a posibilitar el mejor cumplimiento de la acción educativa. En este sentido amplio, instrumental, la organización comprendería la política educativa (gobierno de la educación por el poder político del Estado); la administración escolar (conjunto de acciones para llevar a efecto las directrices de la política educativa); la legislación educativa (sistema de normas tendentes a concretar la acción educativa del Estado) y la organización escolar propiamente dicha (cuya normatividad técnico-pedagógica se centra en los elementos de las

7 JAMES, A. (1996). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

8 GARCÍA, P. Y MEDINA, L. (2008). Organización y gobierno de centros educativos. Bogotá: Grupo Quinto Centenario.

instituciones escolares y del entorno próximo)⁹.

Se utiliza el término organización escolar, también, para señalar la estructura formal del sistema educativo de un país. Desde un punto de vista cultural-institucional, se emplea el término como ordenación y disposición de cuantos factores y elementos concurren en un centro, como microsistema social, de orden a lograr de educación en una comunidad escolar y social, que constituyen el principio y término de la acción organizadora.

En sentido restringido, la organización se concibe como la estructura y el conjunto de relaciones jerárquicas y funcionales entre los diversos órganos de una institución; y también como el conjunto de “grupos” o “roles” de una institución.

Finalmente, y en un sentido más estricto, la organización se la concibe como el haz de procedimientos formales utilizados para coordinar a los diversos órganos.

En relación al clima, Etkin (2007)¹⁰ dice que utilizar el concepto de clima tiene un sentido metafórico y refiere al estado del tiempo, en el cual se trabaja en la organización, si es favorable o contrario a las actividades, sobre todo en el plano de lo social.

Por ejemplo, una estructura democrática favorece (no determina) un ambiente en donde es posible una fuerte motivación que mejore el desempeño. Y esto a su vez permite sostener una estructura que se considera deseable.

Basado en lo expuesto, es posible establecer la definición de clima organizacional. Chiang (2010)¹¹ manifiesta que la definición de clima

9 Idem. p. 190.

10 ETKIN, G. (2007). Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa. Buenos Aires: Granica.

11 CHIANG, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

organizacional ha evolucionado a través de distintas aproximaciones conceptuales.

Las primeras aportaciones resaltaron las propiedades o características organizacionales dominando en primera instancia los factores organizacionales o situacionales.

Posteriormente aparecieron un segundo grupo de definiciones que dieron mayor relevancia a las representaciones cognitivas y representaciones en los que los factores individuales son determinantes.

Una tercera aproximación conceptual ha considerado el clima con un conjunto de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación.

Basado en ello, Chiang (2010)¹² presenta una serie definiciones elaborado por diferentes estudiosos sobre clima organizacional:

Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye en su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente. El clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador.

En la misma obra citada, Litwin en 1968, lo vincula a un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.

Igualmente, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970)¹³, lo definen como:

¹² Idem.

¹³ CAMPBELL, G. (1970). El clima laboral. Montevideo: Pléyade. (p. 44).

Conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido en el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento-resultado y del resultado-resultado. El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional.

En la obra de Chiang (2010)¹⁴ Payne en (1971), lo conjetura como:

Un concepto fundamental que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de los miembros del sistema u otros medios observacionales u objetivos. Considera el clima con un concepto ecológico.

Shneider (1975)¹⁵ en la misma obra, lo conceptúa como “percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y saber cómo comportarse. Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente fundamentales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema”.

Porter, Lawler y Hackman en (1976), en la obra citada, indican que “Se refiere a las propiedades habituales típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él, o están familiarizadas con él”.

Friedlander y Margulies en (1969)¹⁶ quienes lo catalogan como “propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el

14 CHIANG, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas. (p.45)

15 SCHNEIDER, J. (1975). Psicología social de la organización. México: Trillas. (p.45).

16 En Chiang, 2010. (p, 56).

comportamiento y las características organizacionales”. En este sentido, el clima es parte inherente de la organización el cual es percibido por los integrantes a través del proceso interactivo de las personas con la institución y proyectado a través de comportamientos y actitudes.

Finalmente, en base a la concepción de Likert (1978) Acero (2003)¹⁷ conceptualiza el clima organizacional como:

La percepción que los individuos tienen sobre diferentes aspectos de la organización, producto de sus vivencias e interacciones en el contexto del servicio educativo, donde cobra importancia la forma cómo se dan las relaciones interpersonales, el estilo de dirección considerando la claridad y coherencia en la dirección, la identificación con la institución, la forma de la distribución, la disponibilidad de los recursos, la estabilidad laboral, y la forma como se dan los valores colectivos bajo principios sólidos.

En tal sentido, Acero, define el clima como un proceso interactivo, entre los diferentes miembros de la comunidad educativa en relación a la organización, determinando las dimensiones de este expresando en forma objetiva la forma como se presenta situacionalmente el proceso organizacional, en este caso aplicado al ámbito educativo¹⁸.

En la actualidad, se espera que las organizaciones educativas sean eficientes en cuanto al servicio que brindan con la finalidad de lograr una enseñanza - aprendizaje de mejor calidad.

El clima organizacional educativo se compone de factores psicosociales, política interna y externa a nivel gestión tanto administrativa como pedagógica, que funcionalmente genera un estilo de comportamiento personal – grupal al interior de la organización educativa que se proyecta hacia el contexto social.

La capacitación y actualización de los docentes y directivos es importante

¹⁷ ACERO, L. (2003). Clima y comportamiento en la organización. Venezuela: Los Andes. (p. 10).

¹⁸ Idem.

para que las organizaciones educativas enfrenten una realidad competitiva cambiante en cuanto a su estructura organizacional. Ante esta realidad un adecuado funcionamiento directivo conlleva a que el trabajador, profesional o empleado conviva en un ambiente armonioso, generando mejores desempeños laborales.

A nivel mundial, el clima organizacional está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores y éste se ve reflejado en los resultados organizacionales. Medir el clima organizacional brinda a las organizaciones un indicador de satisfacción laboral que facilita adelantar acciones para fortalecer las mejores condiciones para el desempeño y dinámica organizacional, fuente del éxito de la empresa y de sus empleados.

Los estudios del clima organizacional en las escuelas americanas datan desde el surgimiento de este concepto, y han tenido distintos enfoques de acuerdo a la connotación que se le ha dado al mismo. Señala Fernández (2003)¹⁹ que los primeros estudios de los que se tiene registro se producen en los años sesenta, con la publicación de investigaciones que, utilizando diferentes conceptualizaciones, indagaron los efectos del clima organizacional sobre los comportamientos futuros de los alumnos.

El primer estudio realizado²⁰ sobre clima fue el de Halpin y Croft, realizado en 1963, y titulado *The Organizational Climate of Schools*. Este estudio tuvo como finalidad en principio abrir un área de investigación no explorada, conocer los efectos de la conducta del director sobre el clima organizacional de la escuela y probar el cuestionario diseñado para medirlo al cual denominaron Cuestionario Descriptivo del Clima Organizacional. Las aportaciones más importantes de este autor, desde mi punto de vista, son el considerar la habilidad del director como un

19 FERNÁNDEZ, T. (2003). Factores que afectan el aprovechamiento escolar. Tesis Doctoral no publicada, Colegio de México, México.
20 OWENS, R. (1976). La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa. Madrid, España: Santilana/ Aula XXI.

factor que modifica al clima y que puede contribuir a que sea un clima abierto o cerrado y también el concebir al clima como un factor de eficacia escolar.

Otra investigación para el estudio del clima organizacional en las escuelas americanas fue la realizada por Hoy, Smith, y Sweetland (2002)²¹, la cual hace uso de metáforas de personalidad y salud de la organización. Estos autores hacen suyo el pensamiento de Miles sobre las organizaciones saludables, incluyendo al clima organizacional de una escuela como un atributo de salud de la organización. En este marco, los estudios de Hoy y Feldman (1987)²² enfatizan que un clima saludable es resultado de la relación positiva entre estudiantes, maestros y administradores. Los maestros están a gusto con sus colegas, sus escuelas, sus trabajos y sus estudiantes, los cuales son dirigidos hacia la búsqueda de la excelencia académica. Ellos creen en ellos mismos y en sus estudiantes y ponen metas altas, aunque alcanzables. El comportamiento del director es positivo, es decir, amigable y comprensivo. El director tiene altas expectativas de sus docentes y les proporciona todo el apoyo. La salud de la escuela significa las buenas relaciones con la comunidad.

En España, Martínez (2003)²³, afirma que el clima organizacional es deficiente, debido a que la percepción que tienen los miembros de las instituciones educativas acerca de la existencia de su ambiente de trabajo es incómoda y que las relaciones sociales que se dan entre docentes, directivos y alumnos son incompatibles. A esto se suma, que la cooperación que debe ser un sentimiento donde los miembros de la organización muestren espíritu de ayuda entre docentes, administrativos y otros son inferiores. Asimismo, Martínez arguye que los estándares de las normas de rendimiento en las instituciones no son enfáticos debido al grado de conflictividad que hay entre los miembros, no se aceptan opiniones discrepantes y temen enfrentar y solucionar los problemas tan

21 HOY, W., SMITH, P., SWEETLAND, S. (2002). The development of the Organizational Climate Index for high schools: its measure and relationship to faculty trust. *High School Journal*, 86(2) 38-50.

22 HOY, K, Y FELDMAN, J. (1987). Organizational health: The concept and its measure. *Journal of Research and Development in Education*, (20), 30-38.

23 MARTÍNEZ, P Beatriz (2003) Explicación del clima laboral. Barcelona: GRAÓ.

pronto surjan en la corporación educativa, ya que sus miembros más comparten los objetivos personales que los de la institución educativa.

En América Latina las organizaciones que emplean viejos esquemas estructurales, pueden llegar a ser obsoletas o disfuncionales si no se pone en práctica patrones nuevos de conducta. Un cambio de enfoque metodológico que marque la diferencia, sería útil para la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir, creando ambientes de trabajo motivadores y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. El clima laboral es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

En México²⁴ el clima laboral en el ámbito escolar presenta las siguientes características: en cuanto a la motivación, no hay una motivación al personal docente, ya que uno de los primeros motivadores del trabajador, no el único, pero sí uno de los más importantes, es el económico. No se está presentando al nivel que los docentes les gustaría que hubiese en la organización: satisfacción, como consecuencia del elemento anterior, tampoco la satisfacción laboral es adecuada para los profesores, ya que sus niveles no alcanzan a considerarse aceptables para ellos; involucramiento, aquí los profesores se involucran con la organización y cuando se les pide su colaboración para el mejoramiento de los procesos lo realizan, sin embargo bajo la percepción de los docentes, no se les toma en cuenta al momento de las decisiones que la alta dirección lleva a cabo; actitudes, existe una actitud negativa hacia la dirección de la escuela, como consecuencia de los puntos anteriores, sin embargo los profesores consideran que no hay presión en el desarrollo de su labor; valores, la escala de valores está bien determinada y es perceptible en los docentes. Éstos consideran a todos los valores por igual y buscan su desarrollo por igual; cultura organizacional; el trabajo en equipo en escaso y una mala comunicación con los superiores; conflicto, el nivel de conflicto

²⁴BAKLE, R (2004) Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de las organizaciones, México: Fondo Educativo Interamericano.

en las escuelas es elevado, debido a que se mezcla lo personal con su desempeño laboral; estrés, el trabajo como docente es poco estresante. Así lo señalan los profesores; ya que no es visto como un reto y una oportunidad de desarrollo personal y profesional.

En Colombia el clima organizacional en las escuelas debe estar enfocada en cinco aspectos: Apertura a los cambios tecnológicos, el cual debe basarse en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a los individuos; recursos humanos, implica prestar la atención por parte de la dirección al bienestar de los trabajadores en el centro laboral; comunicación, este aspecto se basa en las redes de comunicación que deben existir dentro de las universidades así como la facilidad que tienen los docentes de hacer que se escuchen sus quejas en las dependencias académicas; motivación, está referida a las condiciones que llevan a los docentes a trabajar más o menos intensamente dentro de la universidad; toma de decisiones, debe evaluarse la información disponible y utilizarla en las decisiones que se tomen en el interior de las escuelas así como el papel de los docentes, personal administrativo y jerárquico en este proceso.²⁵

Bormann (2006)²⁶ afirma que en Argentina el clima organizacional de los docentes en las escuelas presentan las siguientes características: falta de compromiso docente; bloqueos, entorpecimientos, molestias e interrupciones en el trabajo docente; poco espíritu docente; distanciamiento entre las dependencias académicas; desconfianza entre docentes; desconsideración del trabajo académico realizado; no se ejerce toma de decisiones; la fijación de los objetivos estratégicos evalúan lo académico; no hay libertad de pensamiento para desempeñar el rol administrativo, técnico y pedagógico; no hay control emocional; la orientación hacia el futuro en la organización educativa es casi nula, así como la orientación científico - técnica; los docentes no se trazan desafíos

25 BELTRÁN Luis Ramiro (2005) Salud pública y comunicación social. Quito: Chasqui.

26BORMANN Ernest, G (2006) La comunicación: un problema de las organizaciones modernas. España: Deusto.

en su campo laboral y poca laboriosidad, altruismo y sociabilidad de interaprendizajes.

El caso de Uruguay, según Davis (2009)²⁷ en la comunidad escolar no se tratan como miembros de una gran familia; no cuentan con el apoyo entre colegas para su trabajo diario; existe poca cooperación entre docentes; se trabaja poco en equipo; existe poca lealtad entre docentes; no se llegan a acuerdos para cumplir con los objetivos institucionales y la percepción hacia su centro de trabajo es inestables ya que indican que si se les presenta otras oportunidades lo abandonan.

En relación a las investigaciones realizadas en Chile, se destaca la realizada por Fernández (2009) quien afirma que un buen clima organizacional, impulsa a las personas a ser mejores, a trabajar con más ánimo, pues “La motivación por el trabajo es la característica más sobresaliente de los trabajadores creativos”. Con una mayor motivación por la labor que se realiza sin importar que tan compleja o simple sea ésta, dicha motivación es la que hace que las personas se sientan satisfechas en supuesto y que lo demuestren en éste, en los resultados de su labor, en su relación con los demás, en la preocupación por la organización escolar, en la concientización de que es allí donde se desarrolla laboral y personalmente, aspectos éstos que se van a ver reflejados en el crecimiento de la organización, en el mejoramiento de sus profesionales o programas de estudio, en la imagen de las escuelas (hacia el exterior) y en la identidad de la misma (al interior).²⁸

En el Perú, las instituciones educativas presentan graves situaciones problemáticas que dificultan la gestión educativa, una de ellas es el clima organizacional donde la percepción de los docentes de las escuelas respecto a la forma en que los superiores comunican, motivan y dirigen la dinámica de trabajo, así como las formas de control que se implementan al interior de las escuelas y la calidad de interrelaciones que propician los

²⁷DAVIS, Keith (2009) Comportamiento humano en las organizaciones. México: McGrawHill.

²⁸FERNÁNDEZ, Guadalupe (2009) Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos en la organización. España: Deusto.

superiores con docentes, administrativos, alumnos y otros es inadecuada, también existe inconformidad de los docentes respecto al poco reconocimiento de estímulos por su trabajo que realiza en las unidades académicas; desigualdad para la supervisión en la asistencia y puntualidad en su trabajo; existe disgusto por el trabajo que realiza debido a la poca motivación que existe en la organización escolar, todo ello conlleva a un mal clima organizacional institucional.

En este contexto, en las instituciones escolares la acción integrada para afianzar el clima organizacional es necesaria, ya que busca identificar la red de significados que los docentes como actores sociales tejen alrededor de su acción laboral y las funciones escolares, que configuran cotidianamente en el marco institucional que combina experiencia y desarrollo profesional.

1.3 Contextualización del problema.

El estudio del clima organizacional permite diagnosticar factores y variables, relacionados con el “estado de ánimo” de la organización, el cual influye en el comportamiento y desempeño de los empleados en el trabajo. Entendiendo que dicho comportamiento no es la resultante de los factores organizacionales existentes, sino que éste depende de las percepciones que tengan los empleados de estos factores, de las actitudes, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con respecto a la organización a la que trabajan.

Dado que el recurso humano es el recurso más valioso dentro de la organización, el tiempo que dediquemos para brindarle un adecuado ambiente de trabajo debe ser considerado como una inversión a largo plazo, ya que un trabajador motivado se siente impulsado para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a la excelencia;

Analizado desde otro punto de vista un clima organizacional desfavorable, en términos de modos de comunicación, estilos de liderazgo y sistemas

de reconocimiento, se ve reflejado en los ausentismos, retrasos, aparición de conflictos, entre otros. Pero fundamentalmente en un desempeño laboral bajo. Por lo mencionado anteriormente es necesario optar por un clima agradable de trabajo que se verá reflejado en el mejoramiento de dicho desempeño.

En la actualidad, las instituciones educativas enfrentan una realidad competitiva cambiante en cuanto a su estructura organizacional. Cabe resaltar que las instituciones educativas se consolidan y desarrollan, cuando sus miembros son conscientes que pertenecen a un ambiente y clima saludable, fortaleciendo los lazos interpersonales y comprometiéndose en la construcción de su institución educativa.

La importancia de la evaluación del clima organizacional en las instituciones educativas, se aprecia tanto en la demanda social y en las exigencias de la comunidad educativa. Sus dimensiones y el estudio de las mismas deben favorecer y facilitar el camino al logro de los objetivos propuestos.

En la I.E. “Jorge Basadre” se observa constantemente una situación de conflictos internos (entre docentes, docentes con directivos, así como docentes con administrativos, e incluso con alumnos, especialmente en el nivel de educación secundaria), un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, generando, distorsión en las comunicaciones y en el trato con los diferentes miembros de la comunidad educativa; en lo referente al proceso de identificación institucional, una desorganización en la solución de los problemas institucionales, tornándose todos estos aspectos en factores que no generan un entorno laboral que favorezca la optimización de los niveles de calidad educativa.

El clima organizacional de la I.E. “Jorge Basadre” no es óptima, no es aceptable y es deficiente desde la perspectiva de la misma comunidad educativa en general y, en particular, desde la mirada de los docentes, quienes son eje articulador de la dinámica institucional.

Por otro lado, los docentes nos manifestaron a través de los testimonios y entrevistas aplicadas lo siguiente.

EXISTEN DÉBILES RELACIONES INTERPERSONALES: *“La característica crítica entre los docentes tiene que ver con las malas relaciones interpersonales y bajos niveles de comunicación, integración, conocimiento y confianza entre todos los docentes, se evidencia la presencia de subgrupos bien afianzados y con poca flexibilidad y apertura para socializar con los demás, se percibe individualismo por parte de los docentes que ya laboran años atrás, con respecto a los nuevos docentes que desconocen la forma en que se maneja el desenvolvimiento dentro de la Institución”*²⁹

NO EXISTE EL SENTIDO DE PERTENECIA INSTITUCIONAL: *“En la I.E. el trabajador no es motivado, lo que hace que no nos identifiquemos con ella, que nos interese por hacer cosas nuevas y creativas en bienestar de nuestro centro de trabajo”*³⁰

*“Los docentes y demás trabajadores no conocen la misión, visión y valores de la institución, no son motivados y por ende no se sienten comprometidos con los objetivos planteados de la I.E.”*³¹

EL AMBIENTE LABORAL DE TRABAJO NO ADECUADO: *“Es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño y en la productividad del trabajador; dentro de la institución, no se toma en cuenta estas características”*³²

INADECUADO ESTILO DE DIRECCIÓN: *“Es muy poco usual tener una reunión con el director, muy aparte de tener reuniones meramente*

29 Entrevista Docente, Junio 2014.

30 Entrevista Docente, Junio 2014.

31 Testimonio de Director, Junio 2014.

32 Entrevista Docente, Junio 2014.

académicas; no se siente esa capacidad de escucha, de motivación, orientación y buen trato hacia los docentes”³³

“Hace falta un líder que sepa manejar las relaciones con los docentes, el buen trato, y no tener en cuenta que por tener un cargo superior solo se reúna con unos cuantos, se debe pensar más por el bienestar de nuestra I.E. y de nuestros estudiantes”³⁴

DÉBIL COMUNICACIÓN: *“Mi trabajo dentro de la I.E. es enseñar, a eso me dedico en mi labor diaria. La única comunicación que mantengo en mi trabajo es con quien está a cargo de la escuela”³⁵*

“Existe una comunicación de acuerdo a un organigrama institucional, en donde los cargos desempeñados dentro de la Institución van del menor al mayor rango jerárquico institucional. Esto quiere decir que existe una comunicación de tipo vertical, donde existe el que manda y el que recibe órdenes”³⁶

“La comunicación en nuestra Institución tiene una característica muy limitada, los docentes solo nos tratamos como colegas, existen grupos en el que a veces no estamos incluidos y cada quien trabaja por su lado”³⁷

NO SE DA EL TRABAJO EN EQUIPO: *“Si trabajáramos en equipo mejoraría el clima organizacional, las relaciones entre colegas, mejoraría los resultados en cantidad y calidad dentro de la I.E.; y nos abstuviéramos de tantos problemas es por ello que estamos retrasados en el desarrollo de clases y actividades”³⁸*

33 Entrevista Docente, Junio 2014.

34 Entrevista Docente, Junio 2014.

35 Entrevista Docente, Junio 2014.

36 Entrevista Docente, Junio 2014.

37 Entrevista Docente, Junio 2014.

38 Entrevista Docente, Junio 2014.

“En la I.E. no existen actividades porque no hay solidaridad con el trabajo del compañero, nos falta ese espíritu de equipo. Las actividades que realizamos los docentes cada uno por su lado, ni siquiera se le comunica al Director”³⁹

SOLIDARIDAD Y EMPATÍA ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO: *“Muchas veces algunos docentes no aceptan al colega como es, no ven al otro. En ocasiones este problema se da por la falta de congruencia, es decir, los docentes no están en contacto con ellos mismos, con lo que sienten y piensan, con su capacidad de hablar y actuar. La falta de congruencia los coloca en un plano de aprisionamiento frente al otro y esto les arrastra hacia una reacción despectiva y hasta burlesca”⁴⁰*

“Los docentes no entienden los problemas del otro; no hay capacidad para ponerse en el lugar del otro, de confiar en su capacidad para salir adelante, en respetar su libertad, en no juzgarles”⁴¹

1.4 Descripción de la metodología.

La importancia de la metodología es que proporciona un sentido de visión, de a dónde quiere ir el analista con la investigación. Las técnicas y procedimientos (el método), por otra parte, proporcionan los medios para llevar esta visión a la realidad⁴².

La investigación está enfocada desde un paradigma cualitativo, ya que se orienta a identificar los problemas en cuanto al desarrollo de Estrategias Innovadoras para optimizar el clima organizacional de la I.E. “Jorge Basadre”, del nivel secundario.

³⁹ Entrevista Docente, Junio 2014.

⁴⁰ Entrevista Docente, Junio 2014.

⁴¹ Entrevista Docente, Junio 2014.

⁴² STRAUSS & CORBIN, 2002.

De acuerdo a los criterios planteados por Rosendo⁴³ el presente estudio adopta según su propósito un tipo de investigación descriptiva - propositiva, dado a que la recolección de datos empíricos permitirá la descripción del conocimiento tratado en la investigación para luego establecer conjeturas, de manera que se amplíen los supuestos teóricos referentes a la variable en estudio.

De igual manera, Villavicencio⁴⁴, plantea que la investigación descriptiva - propositiva se orienta a la recolección de datos empíricos para formular, ampliar o evaluar teorías y proponer una alternativa de solución.

La investigación fue de tipo descriptiva - propositiva, por cuanto se analizó el clima organizacional de la I.E “Jorge Basadre”, del nivel secundario, con el único fin de identificar y caracterizarse bajo su estado natural, para luego diseñar una propuesta de solución.

Para el desarrollo de nuestra investigación, se aplicaron métodos teóricos y empíricos, los mismos que han permitido abordar con profundidad las Estrategias Innovadoras para optimizar el clima organizacional de la I.E. “Jorge Basadre”, del nivel secundario, Pacaipampa, Ayabaca.

MÉTODOS TEÓRICOS: Los métodos teóricos utilizados han servido para hacer el análisis de las teorías necesarias que nos sirven para determinar el clima organizacional de la I.E. “Jorge Basadre”, del nivel secundario.

- Método Histórico - Lógico: Que sirvió en la compilación de las teorías y la determinación del clima organizacional.
- Método Inductivo: Este método se utilizó para identificar la problemática del ámbito de estudio, se manifiesta al momento de observar algunas tareas que realizaban los grupos de gestores en la I.E.

43 ROSENDO, 2003, P.117.

44VILLAVICENCIO, 2001, P.28.

- Método Analítico: Por medio del análisis se estudian los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, cómo están organizados y cómo funcionan estos elementos, este procedimiento simplifica las dificultades al tratar el hecho o fenómeno por partes, pues cada parte puede ser examinada en forma separada en un proceso de observación, atención y descripción.
- Método de síntesis: Reúne las partes que se separaron en el análisis para llegar al todo. El análisis y la síntesis son procedimientos que se complementan, ya que una sigue a la otra en su ejecución. La síntesis le exige al alumno la capacidad de trabajar con elementos para combinarlos de tal manera que constituyan un esquema o estructura que antes no estaba presente con claridad.

MÉTODO EMPÍRICO: Se utilizó en el diagnóstico del problema y el seguimiento del objeto de estudio, para lo cual aplicamos instrumentos de recolección de información, tales como: entrevistas, testimonios, guía de observación y encuestas; para tal efecto se procedió a realizar las siguientes coordinaciones y procedimientos:

- Coordinar con el director.
- Coordinar con los docentes.
- Preparar los instrumentos de acopio de información.
- Aplicación de los instrumentos de acopio de información.
- Formación de la base de datos.
- Análisis de los datos.
- Interpretación de los datos.
- Exposición de los datos.

Población: El universo o población de estudio estará constituido por todos los gestores (Director, Administrativos y Docentes) que pertenecen a la I.E. “Jorge Basadre”,

Director	=	1
Administrativo	=	1
Docentes	=	12
<hr/>		
U	=	14 Gestores.

Muestra: Como el universo es homogéneo y pequeño, entonces estamos frente a un caso de universo muestral por ser el universo homogéneo y pequeño, o sea: **n = U= 14 Gestores.**

MATERIALES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

- Materiales: Papel, Cd, computadoras, diapositivas, plumones, proyector multimedia y otros instrumentos.
- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos: Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la presente investigación serán:

Procedimientos para la Recolección de Datos.

Para el caso de los datos primarios se conquistaron, se analizaron e interpretaron. La investigación por ser original está teñida por un 80% de datos primarios.

Para el caso de los datos secundarios se les tomó en calidad de préstamo y tienen carácter complementario respecto a los datos primarios. Constituyen 20% de la investigación.

Análisis Estadístico de los Datos.

El tratamiento estadístico de la información se realizará siguiendo el proceso siguiente:

- Seriación: Consistentes en aplicar un número de serie, correlativo a cada encuentro y que nos permite tener un mejor tratamiento y control de los mismos.
- Codificación: Se elaborara un libro de código donde se asigna un código a cada ítem de respuesta con ello se logrará un mayor control del trabajo de tabulación.
- Tabulación: Aplicación técnica matemática de conteo. Se tabulará extrayendo la información, ordenándola en cuadros doble entrada con indicadores de frecuencia y porcentaje.

CAPÍTULO II

2.0 MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión Educativa

Toda la acción educativa puede concebirse como un proceso mediante el cual los diversos elementos (docentes, materiales, estudiantes, currículo, otros.) se organizan e integran para hacerlos interactuar armónica y coordinadamente en aras del logro de los objetivos educativos. Esta concepción teórica permite identificar la educación y su gestión como sistemas que se integran con una serie de elementos o factores, cuyas funciones y relaciones entre sí buscan el logro de propósitos específicos y definidos, para efectos de realizar un inevitable análisis descriptivo del sistema educativo nacional, es indispensable precisar previamente algunos elementos conceptuales de un sistema en sí (Rojas 2001).

Una definición generalizada sintetiza este concepto como el conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que interactúan para alcanzar determinados propósitos, constituyendo un ente total concreto o abstracto, como toda institución educativa, los que en armoniosa interacción permiten lograr los objetivos para los cuales existen. Esta definición destaca dos ideas subyacentes: primero, cualquier ente o fenómeno real o abstracto puede y debe ser visualizado como totalidad, en vez de una forma parcial o segmentada de la misma. Segundo, es posible de esta manera es posible establecer, analizar y comprender mejor las interrelaciones entre sus elementos interactuantes e interdependientes. Estas ideas permiten identificar otra categoría conceptual, que lo sistémico, entendido como la visión conceptual, una abstracción o una representación lógica de la operación total de un fenómeno o proceso en una institución educativa.

Lo sistémico permite, por un lado, la representación mental de un sistema mediante el uso de modelos, para efectos de análisis del todo o de las partes en interacción con el análisis de sistemas, identificando problemas y posibles soluciones, a efectos de lograr el mantenimiento, la autorregulación o el desarrollo del propio sistema. De las múltiples definiciones sobre planificación educativa ésta se puede sintetizar como el proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales.

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

La Gestión educativa es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo. Es entendida como la capacidad de generar nuevas políticas institucionales, involucra a toda la comunidad escolar con formas de participación democráticas que apoyan el desempeño de docentes y directivos a través del desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela.

Involucra la generación de diagnósticos, el establecimiento de objetivos y metas, la definición de estrategias y la organización de los recursos técnicos y humanos para alcanzar las metas propuestas. Dependiendo de la focalización, es posible identificar grandes áreas de la gestión escolar: gestión académica, gestión directiva, gestión administrativa, y gestión de la comunidad.

2.2. La Cultura Organizacional. (SCHEIN, 1985).

Se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de la otra. Al examinar con mayor

detalle este sistema de significado compartido, se identifica un grupo de características clave que la organización valora. Hay siete características primarias que, en resumen, captan la esencia de la cultura de una organización: 1.- Innovación y toma de riesgo. 2.- Atención al detalle, 3.- Orientación al resultado, 4.- Orientación hacia las personas, 5.- Orientación al equipo, 6.- Energía Y 7.- Estabilidad.

Los valores son considerados por Schein (1987) como los principios sociales, filosofías, estándares y metas, los cuales tienen un valor intrínseco, la cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

Una fuerte cultura puede contribuir sustancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

Para Schein los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines, o que nos salgan bien las cosas. Los valores son palabras. Sin embargo, no hay duda de que las palabras que se identifican como valores tienen una especial potencia para dar sentido y encauzar los recursos humanos, tanto a nivel personal como a nivel de la empresa.

Los valores son los creadores de la integridad y la responsabilidad, son los forjadores del optimismo y la autoestima, y de las definiciones de quiénes somos. Se vuelven manifiestos y vivos mediante la acción, incluso la acción de la declaración sincera.

Cuando las organizaciones son dirigidas por valores, están claras sobre asuntos éticos y afirmados en la integridad, los empleados son capaces

de elegir conscientemente, de definir públicamente y vivir de acuerdo a sus más altos valores. Desdichadamente, un gran número de las organizaciones ignora los valores, nada más que en la forma de leyes, reglas y regulaciones, y sin pensarlo reducen sus valores al mínimo común denominador. Otras intentan imponer sus valores, convirtiéndolos en moralidad.

De manera fundamental, las organizaciones tienen una opción entre reglas conducidas por valores y valores guiados por reglas. Pueden imponer un conjunto de reglas y normas uniformes para los empleados mediante métodos más o menos coercitivos, hacer que tomen el asiento trasero en la toma de decisiones, y hacer sólo lo que a ley exige. O pueden alentar a los empleados a desarrollar sus propios valores en diálogo unos con otros, y trabajar hacia un terreno común más elevado. Cada uno de estas orientaciones a la creación de valores representa, en sí, un conjunto más profundo de valores.

Dentro de los valores podemos distinguir niveles diferentes. Un valor de "primer orden" radica en todas las cosas importantes para nosotros. Un "segundo orden" consiste en el valor de tener valores, volviéndonos hacia adentro, y forzándonos a considerar lo que es importante y porqué. Un "tercer orden" de valores consiste en actuar sobre los valores sin incluso darnos cuenta de ellos, de forma que se vuelven una parte integral, inseparable de quienes somos.

El primer orden de valores en las organizaciones se orienta hacia el comportamiento, y es correctivo o defensivo en su propósito. Su finalidad es proteger a la gente y las organizaciones de conductas no éticas. El segundo orden se orienta hacia la comprensión, y su propósito a menudo es de transformación o de desarrollo. Está hecho para alentar progreso, aprendizaje, cambio, perfeccionamiento y evolución en las condiciones bajo las cuales trabajan las personas. El tercero se orienta hacia el carácter, y es de propósito integrador o trascendente. Apunta a que las acciones fluyan naturalmente desde quienes somos, en lugar de hacerlo desde lo que creemos.

Estas distinciones son útiles para ayudar a la gente a darse cuenta de que hay un valor en tener valores, y a elevar su conciencia, de manera que vivan naturalmente de acuerdo a sus valores, y gradualmente los sobrepasen. Alentar a la gente y las organizaciones a ocuparse en dialogar sobre los tres órdenes de valores y la implementación de valores en la vida diaria

Las organizaciones que crean un contexto de valores, éticas e integridad progresan del primer al segundo y tercer orden de valores integrándolos en su cultura.

La importancia de los valores radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.

Son importantes porque describen lo que es primordial para sus implicados, porque identifican los resultados que la mayoría espera, guían nuestras actuaciones y determinan si nuestra organización tendrá éxito.

También lo son porque, cuando los valores están en línea obtenemos varios beneficios como son: moral alta, confianza, colaboración, productividad, éxito y resultados.

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales. Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización.

Toda organización comienza siendo un pequeño grupo y en su evolución continúa funcionando alrededor de la interacción de otros pequeños grupos que se gestan posteriormente en su seno. “Los grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido,

de una profesión común, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica similar, o de un rango similar (como trabajadores o directivos). Desde que un grupo tiene un pasado, tiene una cultura”, dice Schein (1985).⁴⁵

Desde este punto de vista, las propiedades esenciales de un grupo resultan: Interacción. Necesariamente tiene que haber relaciones recíprocas durante cierto tiempo. Cohesión. Se desarrolla un sentimiento de pertenencia al grupo que refuerza los lazos de camaradería y distinguen a los miembros de aquellos que no lo son.

Motivos y metas comunes. Las presunciones iniciales se implantan gradual y firmemente en la misión, metas, estructuras y métodos de trabajo del grupo. Normas de conducta. Regulada por reglas que son comunes a todos los miembros. Estructura. Jerarquía de responsabilidades que hace que unos asuman funciones de dirección y el resto se subordine.

Edgar H. Schein en su libro relativo al liderazgo y la cultura empresarial, mantiene el elemento grupo como determinante y piedra clave en la evolución de la cultura en una organización: "Es necesario, en suma, comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura en la empresa mayor a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de estos en el seno de la empresa."⁴⁶

Según Schein quien es considerado un clásico en el tema plantea que todas estas definiciones consiguen reflejar algún elemento de la cultura de la empresa, pero ninguno de ellos es la esencia de la misma, razón por la cual en nuestro trabajo desarrollamos nuestra investigación a partir de los resultados de este autor pues a nuestro juicio en su libro “La cultura empresarial y el liderazgo” incluye en sus análisis todos o la gran mayoría de los conceptos anteriores. Cultura Empresarial.

¹ Edgar Schein. La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica. 2002. p. 54-55.

²Schein.op. cit. p. 189.

2.2.1 El clima Organizacional

Tienen que ver con el hombre y su trabajo y se ubican en dos campos:

1.- MEJORAR LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.- Esto tiene que ver con la conformación de grupos como unidades estables para los esfuerzos de cambio, la consolidación de la organización con objetivos actualizados, la visión estratégica de desarrollo de la organización, y la introducción de la dirección de objetivos con criterio de integración, en la cual prevalece la consecución de los objetivos empresariales comprometidos con las aspiraciones y motivaciones de todos los miembros de la organización.

2.- POTENCIAR LAS RELACIONES HUMANAS. - Esto implica lo siguiente:

El desarrollo de la colaboración en los niveles grupales para el proceso de toma de decisiones.

La tendencia a compartir ampliamente la autoridad y la responsabilidad.

El aumento de la efectividad del trabajo en los grupos formados mediante un adecuado manejo de la vida emocional de quienes conforman el equipo.

Ponderar la organización informal, que es la verdadera vivencia que se da en una empresa y que se constituye en foco de «conflictos» o «no conflictos». Existe la creencia en los investigadores, que las autoridades que solo manejan la relación formal y estarían careciendo de habilidades para manejar las informales, y por lo tanto conoce la riqueza de contenido de las relaciones interpersonales, que le da vida y sentido a la organización.

2.2.2 Implicaciones del clima organizacional

IMPLICACIONES PARA TRATAR CON LOS INDIVIDUOS. - La primera hipótesis es que casi todos los individuos experimentan impulsos hacia el crecimiento y el desarrollo personales si se proporciona un ambiente que los apoye y que a la vez les ofrezca un reto. La mayoría de las personas quieren desarrollar su potencial.

IMPLICACIONES PARA TRATAR CON LOS GRUPOS. - Lo que ocurre en el grupo de trabajo tanto a nivel formal como informal, influye grandemente en los sentimientos de satisfacción y competencia. La mayoría de las personas desea sentirse aceptadas e interactuar en forma cooperativa por lo menos con un pequeño grupo de referencia y por lo común con más de un grupo. Casi todas las personas son capaces de hacer contribuciones mayores a la efectividad y el desarrollo del grupo.

IMPLICACIONES DE ESTAS HIPÓTESIS SON VARIAS. Dejar que el equipo florezca porque a menudo son la mejor forma de que se desempeñe el trabajo, y además son las mejores maneras de satisfacer las necesidades sociales y emocionales en el trabajo. Los líderes deberían invertir tiempo y dinero en la capacitación, con el fin de incrementar las habilidades de los miembros del grupo, invertir energía e inteligencia en la creación de un ambiente positivo.

IMPLICACIONES PARA EL DISEÑO Y LA DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES. - Una pirámide bastante pronunciada, el énfasis en las órdenes de arriba hacia abajo, la agrupación según funciones especializadas, el apego a la cadena de mando, una comunicación formalizada a través de las diferentes funciones, etc. Son obsoletas en términos de satisfacer las demandas del mercado.

Una hipótesis clave en el clima organizacional es que las necesidades y las aspiraciones en los seres humanos son las razones para un esfuerzo organizado en la sociedad.

La creencia que las personas pueden crecer y desarrollarse en términos de competencia personal y de la organización tiende a producir resultado

2.3 Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.

Likert fundó el Instituto de Investigación Social de Michigan de la Universidad de Michigan en 1946 y realizó una serie de investigaciones para el Instituto, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor.

Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados. Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo.

⁴⁷Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea,

47 HALL, J. W. (1972). A Comparison of Halpin and Croft's Organizational Climates and Likert and Liker's Organizational Systems. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 586-590.

son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores.

Además, Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se descende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- Flujo de comunicación.
- Práctica de toma de decisiones.
- Interés por las personas.
- Influencia en el departamento.
- Excelencia tecnológica.
- Motivación.

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: “Sistemas de Administración”, que describen los diferentes tipos de líder.

El que denominó sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados. El superior que administra mediante el sistema 2 es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”.

Bajo el sistema de administración 3, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final. El jefe que sigue el estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría. La siguiente tabla resume las características básicas de los cuatro sistemas de administración propuestos por Likert.

Según Hodgets, la utilización del modelo de Likert proporciona a la organización una base adecuada para determinar el ambiente existente, el que debe prevalecer y los cambios que se deben efectuar para lograr el perfil deseado.

Tipos de Variables⁴⁸:

Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son:

VARIABLES CAUSALES: son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

VARIABLES INTERVINIENTES: reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.

48 LIKERT, R. y. (1986). Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas.

VARIABLES DE RESULTADOS FINALES: son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes. Tomando como base sus investigaciones, Likert propone una clasificación de sistemas de administración, en la cual define cuatro perfiles organizacionales.

Para facilitar su comprensión, los cuatro sistemas administrativos serán caracterizados sólo en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. En cada uno de los cuatro sistemas administrativos que se definen enseguida, esas cuatro variables presentan diferentes características⁴⁹.

a) Sistema 1. Autoritarismo Coercivo o Explotador.

Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Sus principales características son:

- Proceso decisorio: totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser solucionados por la alta administración que, además, toma todas las decisiones. En este sentido, el nivel institucional se sobrecarga con el proceso decisorio.
- Sistema de comunicación: es bastante precario. Las comunicaciones son siempre verticales, en sentido

49 JOHN W. HALL, "A comparison of Halpin and Croft's organizational climates and Likert and Liker's organizational systems," *Administrative Science Quarterly* (1972) 17#4 pp. 586-590.

descendente, envían exclusivamente órdenes y raramente orientaciones. No existe comunicación horizontal. Las personas no son consultadas para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y, generalmente, incompletas o erróneas.

- Relaciones interpersonales: las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo. La alta administración ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre los empleados y busca evitarlas al máximo. La organización informal está prohibida. Para impedirla, los cargos y tareas son diseñados para confinar y aislar a las personas y evitar que se relacionen entre sí.
- Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Si las personas cumplen fielmente sus obligaciones, no están haciendo nada más que cumplir con su deber. De allí el énfasis en los castigos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones. Las recompensas son escasas y, cuando se presentan, son predominantemente materiales y seriales.

b) Sistema 2. Autoritarismo Benevolente o Paternalista.

Es un sistema administrativo autoritario que constituye una variación atenuada del sistema 1. En el fondo es un sistema 1, pero condescendiente y menos rígido. Sus principales características son:

- Proceso decisorio: aunque prevalece el carácter centralizador en la alta administración, permite una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sujetas a aprobación posterior.
- Sistema de comunicación: relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, así la alta administración se orienta con comunicaciones ascendentes venidas de los niveles más bajos, como retroinformación de sus decisiones.
- Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relacionen entre sí, en un clima de relativa condescendencia. Sin embargo, la interacción humana es todavía mínima y la organización informal todavía se considera una amenaza para los objetivos e intereses de la empresa.
- Sistemas de recompensas y castigos: si bien aún se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales, aunque escasas recompensas de tipo simbólico o social.

c) Sistema 3. Consultivo.

Es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo, como en los dos sistemas anteriores. En él, la arbitrariedad organizacional se va suavizando gradualmente. Sus principales características son las siguientes:

- Proceso decisorio: es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas son delegadas a los diversos niveles jerárquicos y deben

orientarse según las políticas y directrices definidas por el nivel institucional para enmarcar todas las decisiones y acciones de los demás niveles. Consultivo porque la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores son considerados en, la definición de las políticas y directrices que los afectan. Obviamente, todas las decisiones se someten con posterioridad a la aprobación de la alta administración.

- Sistema de comunicación: prevalecen las comunicaciones verticales, en sentido descendente (pero más dirigido hacia la orientación amplia que hacia órdenes específicas) y ascendente, como también comunicaciones horizontales entre los pares. La empresa desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar su flujo.
- Relaciones interpersonales: el temor y la amenaza de castigos y sanciones disciplinarias no llegan a constituirse en los elementos activadores de una organización informal clandestina como ocurre en el sistema 1 y, en menor grado en el sistema 2. La confianza depositada en las personas es más elevada, aunque todavía no sea completa y definitiva. La empresa crea condiciones relativamente favorables para el desarrollo de una organización informal, saludable y positiva.
- Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales, ascensos y nuevas oportunidades profesionales) y simbólicos (prestigio y estatus), aunque eventualmente se presenten penas y castigos.

d) Sistema 4. Participativo.

Es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas propuestos por Likert. Sus principales características son las siguientes:

- Proceso decisorio: las decisiones son totalmente delegadas en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional defina las políticas y directrices controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Sólo en ocasiones de emergencia, la dirección toma decisiones; sin embargo, están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados.
- Sistema de comunicación: las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia;• Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza casi totalmente en equipos. La formación de grupos espontáneos es importante para la efectiva relación entre las personas.
- Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc.). El sistema permite participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y ejecutan en todos los niveles organizacionales.
- Sistema de recompensas y castigos: existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicos y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

VARIABLES PRINCIPALES	AUTORITARIO COERCITIVO	AUTORITARIO BENEVOLENTE	CONSULTIVO	PARTICIPATIVO
PROCESO DECISORIO	Totalmente centralizado en la cúpula administrativa	Centralizado en la cúpula de la administración , aunque permite una pequeña delegación de carácter rutinario.	Consulta los niveles inferiores y permite su participación y delegación.	Totalmente delegado y descentralizado. El nivel institucional define las políticas y controla los resultados.
SISTEMAS DE COMUNICACION	Bastante precario solo comunicacion es verticales, descendentes, dando órdenes.	Relativamente precario. Prevalecen las comunicacion es descendentes sobre las ascendentes.	Se busca facilitar el flujo en el sentido vertical (descendente ascendente) y horizontal.	Sistemas comunicación eficientes son fundamentales para el éxito de la empresa.
SISTEMAS DE RELACIONES INTERPERSONALES	Provocan desconfianza. Se prohíbe la organización informal y se le considera perjudicial. Los cargos y tareas aíslan a las personas.	Son toleradas, con cierta son descendencia. Organización informal incipiente, se considera como una amenaza para la empresa.	Cierta confianza en las personas y en sus relaciones. La empresa busca facilitar el desarrollo de una organización informal sana.	Trabajo realizado en equipos la formación de grupos se hace importante. Confianza mutua participación y compromiso grupal intensos.
SISTEMAS DE RECOMPENSAS Y CASTIGOS.	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Escasas recompensas (de origen estrictamente salarial).	Énfasis en los castigos medidas disciplinarias. Aunque con menor arbitrariedad. Recompensas sociales muy escasas	Énfasis en las recompensas (principalment e salarios). Recompensas sociales ocasionales. Casi no existen castigos o penas	Énfasis en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes, los castigos son raros y cuando ocurren son definidos por los grupos.

⁵⁰Los cuatro sistemas propuestos por Likert tienen la ventaja de mostrar las diversas y graduales alternativas existentes para administrar las empresas. Mientras que el sistema 1 se refiere al manejo organizacional autocrático, que recuerda en muchos sentidos la teoría X, caracterizada por McGregor, el sistema 4 recuerda la teoría Y.

El sistema 1 se encuentra generalmente en empresas que utilizan mano de obra intensivamente y tecnología rudimentaria, y en donde el personal empleado es de nivel intelectual extremadamente bajo, como ocurre en el área de producción de las empresas de construcción civil o construcción industrial (como en los casos de construcciones hidroeléctricas, pavimentación de autopistas, etc.).

El sistema 2 se encuentra frecuentemente en empresas industriales que utilizan una tecnología más avanzada y mano de obra más especializada, pero que mantienen todavía alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas (como en el caso del área de producción y montaje de empresas industriales, y en las oficinas de ciertas fábricas, etc.)

El sistema 3 se emplea, por lo general, en las empresas de servicios (como en el caso de los bancos e instituciones financieras) y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más organizadas y avanzadas, en términos de relaciones con sus empleados.

El sistema 4 se encuentra poco en la práctica. Se ha localizado en empresas que utilizan tecnología sofisticada y en donde el personal es muy especializado y desarrollado (como es el caso de las empresas de servicios y de publicidad, de consultoría en ingeniería y en administración), en las cuales los profesionales realizan actividades complejas.

⁵⁰ LIKERT, Developing patterns in management (1955).

Likert destaca que los cuatro sistemas no tienen límites definidos entre sí: una empresa puede estar situada por encima del sistema 2 y por debajo del sistema 3, o sea, alrededor de 2.5. Puede actuar como 2 en el proceso decisorio y como 3 en los sistemas de recompensas. Asimismo, puede tener un departamento o una subunidad, en donde predomine el sistema 1, mientras que en otro departamento o subunidad predomina el sistema 4.

Likert elaboró una especie de cuestionario para detectar las características organizacionales de las empresas, con el fin de saber cuál sistema administrativo utilizan. Ese cuestionario define el llamado perfil organizacional de Likert y sitúa a la empresa en función del sistema de administración que en ella se utiliza. Como consecuencia de sus investigaciones, Likert comprobó que cuanto más próximo del sistema 4 este situado el estilo de administración de la empresa mayor será la probabilidad de que exista una alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. Por otro lado cuanto más se aproxime una empresa al sistema 1, tanto mayor será la probabilidad de ser ineficiente, de mantener pésimas relaciones laborales y enfrentar crisis financieras. Una rápida transformación del estilo de administración hacia el sistema 4 no produce generalmente aumentos rápidos de productividad y mejoramiento sustancial en las relaciones de trabajo. Lo importante es que este sistema construye de manera paulatina, una estructura firme de espíritu de grupo, flexible y responsable que proporciona una especie de guía variable para el comportamiento de sus empleados y para sus relaciones de trabajo.

Un aspecto importante es que la estructura organizacional tradicional (representada por los sistemas 1 y 2) utiliza sólo la forma individual de la administración: el modelo de la interacción hombre a hombre, es decir la vinculación directa y exclusiva entre superior y subordinado.

Las nuevas estructuras organizacionales (representadas por los sistemas 3 y 4) utilizan el modelo de organización grupal. En realidad, el

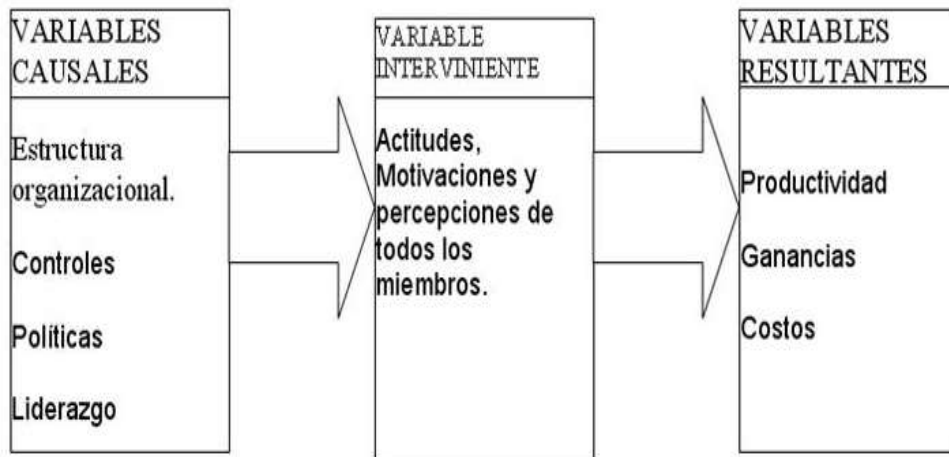
sistema 4 utiliza un modelo de organización grupal que se superpone. Cada grupo de trabajo se vincula al resto de la empresa a través de personas que son miembros de otros grupos de trabajo. Estas personas que superponen su vinculación y su relación con más de un grupo son denominadas eslabones de vinculación superpuesta, son verdaderos lazos entre grupos de trabajo diferentes, la estructura organizacional permite una vinculación de grupos superpuestos.

La interacción se presenta no solamente entre los subordinados, sino también entre los subordinados y los superiores. En cada nivel jerárquico, los subordinados que constituyen un grupo de trabajo y que son afectados por una determinada decisión están bastante comprometidos con ella. Cada grupo de trabajo se compone de un superior y de los empleados subordinados a ese superior. De esta manera, uno o más individuos de cada grupo son eslabones de vinculación con los demás grupos de la empresa, de allí la expresión eslabones de vinculación superpuesta.

Así el sistema 4 se fundamenta en tres aspectos principales:

- a) La utilización de principios y técnicas de motivación en vez de la dialéctica tradicional de recompensa y castigo.
- b) La constitución de grupos de trabajo altamente motivados, estrechamente entrelazados y capaces de empeñarse a fondo para alcanzar los objetivos empresariales. La competencia técnica no debe ser olvidada. El rol de los eslabones de vinculación superpuesta es fundamental;
- c) La adopción de los principios de relaciones de apoyo: la administración adopta metas de elevado desempeño para sí misma y para todos los empleados y establece los medios adecuados para lograrlas. Estas metas de eficiencia y productividad pueden alcanzarse mejor mediante un sistema de administración que permita condiciones también para satisfacer las necesidades de los empleados.

Likert se preocupa por la evaluación del comportamiento humano en la organización. Para en las variables administrativas (como el estilo de administración, las estrategias, a estructura organizacional, etc.) son variables causales, mientras que los elementos del comportamiento reciben el nombre de variables intervinientes y crean respuestas llamadas variables de resultado.



FUENTE: <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>

2.4 Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow.

⁵¹Abraham Maslow nació en Brooklyn, Nueva York el 1 de abril de 1908. El año 1970 muere de un ataque al corazón, el 8 de junio, a la edad de 62 años. El libro más conocido e influyente de Maslow es Toward a Psychology of Being (1962).

Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados.

Jerarquía de necesidades de Maslow⁵²

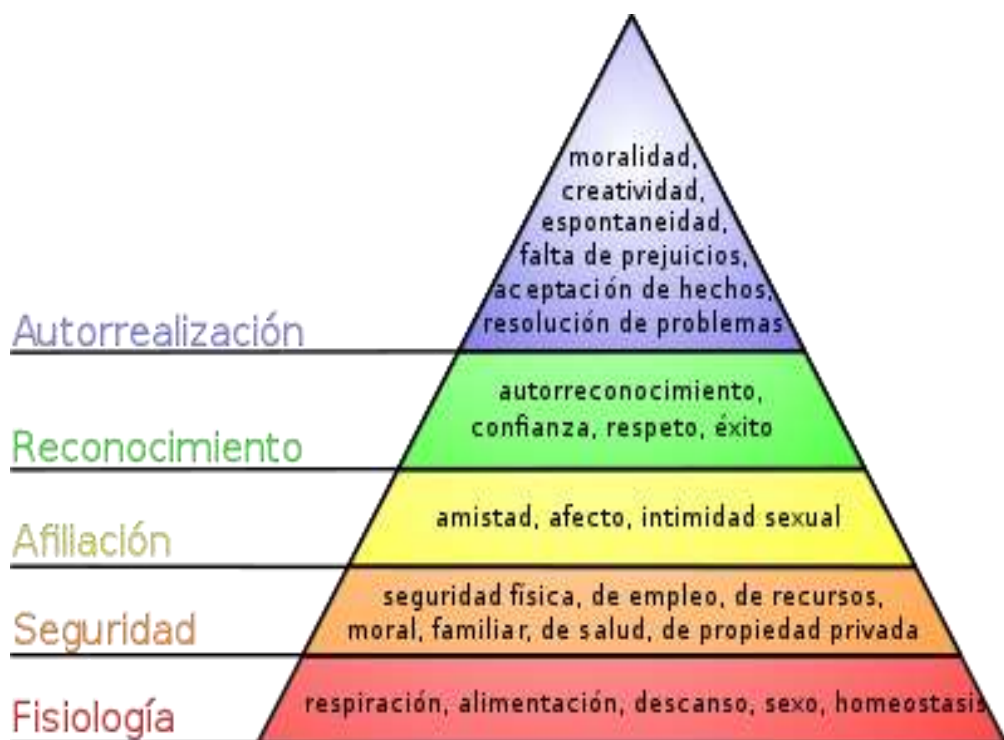
La escala de las necesidades de Maslow se describe a menudo como

⁵¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow

⁵² MASLOW, ABRAHAM HAROLD (1998). El hombre autorrealizado: Hacia una psicología del ser. Barcelona: Editorial Kairós.

una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades de déficit, al nivel superior lo denomino autorrealización, motivación de crecimiento o necesidad de ser. La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser una fuerza impelente continua.

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención solo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.



Según la pirámide de Maslow tendríamos de:

- Necesidades básicas: Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son: necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse, necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal, necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos, necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.
- Necesidades de seguridad y protección: Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden. Dentro de ellas se encuentran: seguridad física y de salud, seguridad de empleo, de ingresos y recursos, seguridad moral, familiar y de propiedad privada.
- Necesidades de afiliación y afecto: Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de: asociación, participación, aceptación. Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.
- Necesidades de estima: Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja. La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad. La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio. La falta de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.

- Autorrealización o auto actualización: Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: motivación de crecimiento, necesidad de ser y autorrealización.

Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto.

Maslow, se pregunta “¿qué hace uno cuando se autorrealiza?” y describe ocho modos de autorrealizarse:⁵³

Primero, la autorrealización significa vivenciar plena y desinteresadamente. Significa vivenciar sin la timidez del adolescente, en este momento, la persona es total y plenamente humana. Este es un momento de autorrealización, el momento en que el sí mismo se actualiza. Como individuos todos pasamos por tales momentos de vez en cuando. Como consejeros, podemos ayudar a los pacientes a sentirlos más a menudo, alentándoles a que se absorban totalmente en algo y a que se olviden de poses, defensas y timideces, es decir, a que se lancen de “cabeza”.

Segundo, consideremos la vida como un proceso de elecciones sucesivas. En cada instante existe una elección progresiva o una elección regresiva. Podemos orientarnos hacia la defensa, la seguridad o el miedo. Pero, en el lado opuesto, está la opción de crecimiento. La autorrealización es un proceso continuo, progresivo; significa hacer cada uno de las elecciones entre mentir y ser honestos, robar o no robar en un momento dado, y significa hacerla como una elección hacia el desarrollo.

53 FERRÁNDIZ, ALEJANDRA; LAFUENTE, ENRIQUE Y LOREDO, JOSÉ. La personalidad creadora. En el libro de prácticas de la asignatura de Historia de la Psicología (UNED · 2001). Barcelona, España.

Tercero, hablar de autorrealización implica que hay un sí mismo que se actualiza. Un ser humano no es una tabla rasa, una masa de arcilla o plastilina. Es algo que ya está, por lo menos una especie de estructura “cartilaginosa”. Un ser humano es, como mínimo, su temperamento, sus equilibrios bioquímicos, etc. Existe un sí mismo, y lo que a veces he llamado “escuchar las voces del impulso” significa dejarlo que emerja. Muchos de nosotros, la mayor parte del tiempo (y esto se amplía en especial a niños y jóvenes) no nos escuchamos sino que escuchamos las voces introyectadas (internalizadas) de mamá, papá, el sistema, los mayores, la autoridad o la tradición.

Cuarto, en la duda, optar por ser sinceros. Estoy a resguardo con la frase “en la duda”, así que no necesito debatir cuestiones de diplomacia. A menudo, cuando dudamos no somos sinceros. Mirar dentro de uno mismo en busca de respuestas implica asumir responsabilidad. Esto es en sí mismo un paso hacia la autorrealización. Este es uno de los grandes pasos. Cada vez que uno se responsabiliza hay una realización del sí mismo.

Quinto, hasta ahora hemos hablado de vivenciar sin timidez, de elegir la opción del crecimiento y no la del temor, de escuchar las voces del impulso, de ser sinceros y de responsabilizarnos. Todos esos son los pasos hacia la autorrealización, y todos garantizan mejores opciones de vida. Quien haga cada una de estas pequeñas cosas cada vez que llega el punto de decisión, descubrirá que configuran mejores opciones acerca de lo que está constitucionalmente bien para él. Sabrá cuál es su destino, quién será su cónyuge, cuál será su misión en la vida. No se puede escoger sabiamente para toda una vida a menos que uno se atreva a escucharse a sí mismo, a su propio sí mismo, a cada instante de la vida, y a decir con alma: “No, esto y aquello no me gustan”. Expresar algo sinceramente implica atreverse a ser diferente, impopular, inconformista.

Sexto, la autorrealización no es únicamente un estado final, sino

también un proceso de actualización de las propias potencialidades, en cualquier momento, en cualquier grado.

Séptimo, las experiencias cumbre son momentos transitorios de autorrealización. Se trata de momentos de éxtasis que no pueden compararse, garantizarse, ni siquiera buscarse. Debemos dejar, como escribió C. S. Lewis, “que el gozo nos sorprenda”. Pero podemos establecer las condiciones para que las experiencias cumbre sean más probables, o podemos establecer perversamente las condiciones para que sean menos probables.

Prácticamente todo el mundo tiene experiencias cumbre, pero no todos lo saben. Algunos restan importancia a esas pequeñas experiencias místicas. Ayudar a la gente a reconocer esos breves momentos de éxtasis cuando suceden es parte de la tarea del consejero o meta consejero. Sin embargo, ¿cómo logra nuestra propia psique, sin ninguna señal externa como referencia –aquí no hay pizarra-, mirar dentro de la psique oculta de otra persona y luego tratar de comunicarse?

Octavo, descubrir quién es uno, qué es, qué le gusta, qué no le gusta, qué es bueno o malo para uno, hacia dónde va y cuál es su misión –abrirse para sí mismo-, significa desenmascarar la psicopatología. Quiere decir identificar las defensas, y después de haberlas identificado, significa encontrar coraje para renunciar a ellas. Eso es doloroso porque las defensas se erigen contra algo desagradable. Pero vale la pena renunciar a las defensas. Si la bibliografía psicoanalítica nos ha enseñado algo, ha sido que la represión no es un buen modo de resolver los problemas.

Una vez lograda la autorrealización de los sueños que uno tiene, empieza también a surgir la necesidad de la trascendencia. Es decir, de crear algo que perdure más allá de uno.

Estas cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, estima, y autorrealización están siempre presentes, pero la importancia que se les asigna va creciendo a medida que se van solucionando las que se encuentran en el nivel anterior.

A partir de este modelo, uno puede comprender las necesidades de aquellos que lo rodean, y de esta manera enfocarse uno a tratar de satisfacer o complacer dichas necesidades, con el fin de cumplir las propias, o llegar a un buen acuerdo a través de la negociación.

Abraham Maslow trató de identificar el funcionamiento humano ideal estudiando a personas que conocía personalmente. Partiendo de una definición popular de la autorrealización seleccionó sus sujetos de una muestra bastante grande. Volvió a examinar luego su definición a la luz de sus estudios clínicos y la modificó casi en su totalidad.

Esta definición posee aspectos tanto positivos como negativos; del lado negativo descartó a los sujetos que mostraban manifestaciones de neurosis, psicosis y trastornos psicopáticos, y del lado positivo buscó signos de salud y autorrealización, a la que definió primero intuitivamente:

"Puede describirse como el uso y la explotación plenos de talentos, capacidades y facultades; semejantes personas parecen realizarse a sí mismas y hacer lo mejor de aquello que son capaces".⁵⁴

Maslow establece características de la persona realizada:

1. Percepción más eficaz de la realidad:

Las personas realizadas parecen tener el don de juzgar las cosas correctamente. Pueden descubrir el fraude y la simulación más fácilmente que otras. Las realidades escondidas y confusas las

⁵⁴ Loc.Cit. pág. 56.

captan más rápidamente. Demuestran una habilidad superior para predecir acontecimientos, porque son capaces de juzgar situaciones de modo perceptivo y de extraer las implicaciones de los hechos básicos. No abrigan prejuicios debido a rasgos de optimismo o pesimismo, de modo que son observadores neutros. Su conocimiento puede describirse como desinteresado.

2. Aceptación del yo y de los demás:

Las personas realizadas aceptan la esencia de las cosas y de la gente, incluidas ellas mismas. La forma más básica de aceptación es la satisfacción consigo mismo. Las personas autorrealizadas carecen de timidez, sentimiento de culpabilidad y duda, tan dominantes en la gente en general. Pueden no conseguir sus ideales pero perciben sus ideas e inclusive sus inferioridades con respecto a otros como tales, y no por esto se aceptan menos a sí mismas.

3. Espontaneidad, simplicidad, naturalidad:

A las personas sanas se las puede describir como espontáneas, sencillas y naturales. No son víctimas de prácticas o creencias culturales. Tratan de elaborar sus propios sistemas de valores y estos influyen realmente sobre su conducta. Y sin embargo, no son, por extraño que parezca, anti convencional; en efecto, se adaptan a las situaciones de modo que no causan molestias a los demás. Sus vidas internas son altamente individualistas. Sus motivaciones son de un tipo distinto de las del individuo corriente, que suele ser típicamente reservado y vacilante, y finge la mayor parte del tiempo.

4. Centrado de problemas:

Maslow observó que los sujetos realizados suelen tener un sentimiento de misión que está presente en su trabajo. Centran su actividad en problemas fuera de sí mismos. Además, son capaces

de enfocar sus propias vidas hacia la solución de problemas, esto es, pueden adoptar serenamente decisiones que implican una frustración temporal, pero a la larga realizan sus objetivos. Poseen la habilidad de perderse en su trabajo. Se identifican con él, y cuando trabajan están expresando sus motivos más "personales".

5. La necesidad de intimidad:

Muchas personas no pueden estar solas por mucho tiempo, porque no les gusta aquello que aprenden de sí mismas. Las personas realizadas, en cambio, necesitan la intimidad y soledad y gozan de ellas. No tienen el hábito de pegarse a otros, y por consiguiente disfrutan de la riqueza y plenitud que confiere la amistad con los demás.

6. Autonomía:

Las personas sanas son autosuficientes. Pueden soportar presiones ambientales, porque son relativamente independientes de las condiciones de su medio ambiente. Utilizando esta distinción entre personas motivadas por la deficiencia y personas motivadas por el desarrollo, Maslow las compara: Las personas motivadas por la deficiencia necesitan tener a otras personas disponibles, puesto que la satisfacción de sus necesidades, afecto, seguridad, respeto, prestigio, sólo puede provenir para ellas de otros seres humanos. En tanto que las personas motivadas por el desarrollo pueden verse impedidas por otras. En efecto, los elementos determinantes de satisfacción son internos y no sociales. Se han hecho lo suficientemente fuertes para ser independientes de la buena opinión de los demás, inclusive de su afecto.

7. Apreciación continúa:

Los sujetos de Maslow poseen la rara cualidad de ser capaces de apreciar una y otra vez las satisfacciones que ofrece la vida. El mismo acontecimiento que para otros podrá convertirse en una experiencia común y en algo pasado, está para ellos lleno de belleza, inspiración y maravilla, una y otra vez. Maslow observó que mucha gente tiende a perder el aprecio por lo que tienen, en sus esfuerzos por conseguir algo distinto, llegando incluso a considerarlo como carente de valor; de este modo se encuentran la mayor parte del tiempo en un estado de satisfacción. Maslow creía que mientras buscamos otras cosas, no hemos de dejar de valorar las que tenemos.

8. Sentimiento de comunidad:

Los sujetos sanos parecen identificarse con cualquier ser humano; en efecto, experimentan afecto, comprensión y simpatía para otros que podrán no estar tan desarrollados como ellos mismos. Adoptan con los demás una actitud de hermano mayor. Hay que tener presente que la persona realizada se siente a menudo enajenada y es tratada como tal por los demás, no porque no haya logrado establecer un sentimiento firme de identidad, sino porque es muy distinta de aquellos con quienes ha de convivir. Sin embargo, aunque anhele la compañía de otras personas como ella, es capaz de experimentar simpatía e interés por toda la humanidad.

9. Relaciones personales:

Los autorrealizados son capaces de uniones muy firmes. Limitan sus amistades a unos pocos, a los que en cambio se quiere mucho, en lugar de buscar un amplio círculo de relaciones.

10. Carácter tolerante:

Las personas sanas poseen tolerancia y aceptación de las diferentes ideas políticas, religiosas, raciales, de edad, maritales, profesionales o de clase. Pueden aprender de las demás; si un individuo tiene algo que enseñarles, no tratarán de afirmar su propia superioridad, cualquiera que sea su posición en la vida. Pueden apreciar los conocimientos y la habilidad de los demás, inclusive si la competencia de éstos es superior a la suya. La superioridad ajena se aprecia, y no se percibe en modo alguno como una amenaza.

11. Distinción entre fines y medios:

Los sujetos realizados poseen una noción clara de la diferencia entre los fines y los medios; en efecto, los medios pueden intercambiarse fácilmente, en tanto que los fines tienden a ser permanentes. Dichas personas no operan con principios rígidos ni métodos prejuizados. También los medios pueden apreciarse y valorarse, de modo que el trabajar hacia un objetivo podrá proporcionar acaso tanto placer y satisfacción como conseguirlo.

12. Sentido del humor filosófico, no hostil:

Maslow observó que el humor de sus sujetos era muy distinto del de la persona corriente. Lo describió como filosófico, porque versa sobre situaciones humanas tales como las discrepancias entre aquello que es y aquello que debería ser, y sobre las peculiaridades de las cosas.

13. Creatividad:

Maslow observó en todos sus sujetos sanos una cualidad que designó como "creatividad". No entendía por esto las realizaciones notables de una persona de mucho talento, sino más bien la inventiva, la originalidad, la espontaneidad y la frescura de enfoque.

Maslow describió la creatividad en términos de actitud de espíritu. Siendo menos inhibidos, restringidos, o imbuidos de cultura, los autorrealizados pueden ser más espontáneos, naturales y humanos. Estos términos vagos se utilizan para designar una cualidad que es sumamente difícil de describir.

14. Integridad de la personalidad:

Las personas sanas no experimentan fragmentación de la personalidad, ni elementos aislados que funcionen como "personalidad" separadas. No hay en ellos oposiciones ni conflictos - entre impulsos básicos y conciencia, entre egoísmo e ideales, entre impulsos infantiles y conducta adulta.

15. Trascendencia de las divisiones:

En este contexto, el término división indica oposición, los extremos de una dimensión, tales como trabajo y juego, ser adulto o ser niño, masculinidad y femineidad, ser egoísta y altruista, interesado o generoso, racional y emocional. Esta trascendencia significa que cualidades opuestas se integran y expresan por la misma conducta, no una cosa u otra, sino ambas a la vez.

Críticas a su teoría

Acorde con Manfred Max Neef y Martin Hopenhayn en el libro *Desarrollo a escala humana* (1986), y también con Paul Ekinsen *Riquezas sin límites, Atlas Gaia de la economía verde*, a esta concepción de Maslow se le atribuye la legitimación de la **piramidalidad** social. Si las necesidades están jerarquizadas y son infinitas, la sociedad se configurará también jerárquicamente donde sólo la cúspide accede a *más y a más* a costa de mantener abajo a una base cuanto más amplia y desposeída más conveniente. Esto se contrapone a la visión del Desarrollo a Escala humana, donde se esgrime que las necesidades son pocas, finitas, clasificables y universales. Forman un sistema de nueve necesidades con cuatro formas de realización: subsistencia, protección, afecto, comprensión, participación, creación, recreo, identidad y libertad, mediante el ser, el tener, el hacer y el relacionarse. El Desarrollo a Escala Humana desafía la idea de la economía clásica, de que las necesidades humanas son infinitas. Plantea la diferencia

entre necesidades y satisfactores, que son los medios para satisfacerlas. Estos varían de acuerdo con la persona y en cada cultura.

Mahmoud A. Wahba y Lawrence G. Bridwell realizaron en *Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory* (1976) una revisión extensa de la teoría de Maslow y encontraron escasas evidencias de que este orden de necesidades de Maslow fuese así o de que existiera jerarquía alguna

2.5 Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

Psicólogo, Sociólogo y teórico de la organización empresarial; de origen australiano, nació el 26 de diciembre de 1880 en Adelaida, Australia y falleció el 7 de septiembre de 1949.

El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo⁵⁵:

➤ Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo:

En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo –o psicología industrial, para la mayoría– era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.

55 MAYO, George Elton.2002. Teoría de las Relaciones Humanas. FCE, México.

➤ Adaptación del trabajo al trabajador:

Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.⁵⁶

El papel que Mayo tenía en el desarrollo de la gerencia, se asocia generalmente a su descubrimiento del hombre social y de la necesidad de ello en el lugar de trabajo. Mayo encontró que los trabajadores actuaban según sentimientos y las emociones. El creía que si se tratara al trabajador con respeto y se intentaran resolver sus necesidades, sería los efectos beneficiosos tanto para el trabajador como para la gerencia.⁵⁷

⁵⁶ <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>

⁵⁷ <http://www.slideshare.net/JohnFoulkes/biografia-de-elton-mayo>

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

- a) Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
- b) El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
- c) Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.
- d) Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

El Experimento de Hawthorne⁵⁸

⁵⁸ MAYO, George Elton. 2002. Teoría de las Relaciones Humanas. FCE, México.

En 1927 el Consejo Nacional de Investigación inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Ese experimento, que se volvería famoso, fue coordinado por Elton Mayo; luego se aplicó también al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal (turnover) y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores verificaron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas. Entonces, intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico, extraño y no pertinente, lo cual obligó a prolongar el experimento hasta 1932, cuando fue suspendido por la crisis de 1929.

➤ Primera Fase del Experimento de Hawthorne.

Durante la primera fase del experimento se seleccionaron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas: un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el segundo de control trabajó bajo intensidad constante. Se pretendía averiguar qué efecto producía la iluminación en el rendimiento de los obreros. Los observadores no encontraron una relación directa entre las variables, sin embargo, verificaron con sorpresa la existencia de otras variables difíciles de aislar, una de las cuales fue el factor psicológico: las obreras reaccionaban al experimento de acuerdo con sus suposiciones personales, o sea, se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de la luz aumentaba, y producir menos cuando disminuía. Ese hecho se obtuvo al cambiar las lámparas por otras de la misma potencia, aunque se hizo creer a las obreras que la intensidad de la luz variaba, con lo cual se verificó un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz bajo la cual aquellas suponían que trabajaban. Se comprobó la primacía del factor psicológico sobre el fisiológico: la relación entre condiciones físicas y la eficiencia de los obreros puede

ser afectada por condiciones psicológicas.

Al reconocer la existencia del factor psicológico, solo en cuanto a su influencia negativa, los investigadores pretendieron aislarlo o eliminarlo del experimento por considerarlo inoportuno. Entonces extendieron la experiencia a la verificación de la fatiga en el trabajo, al cambio de horarios, a la introducción de periodos de descanso, aspectos básicamente fisiológicos.

➤ Segunda Fase del Experimento de Hawthorne.

(Sala de prueba para el montaje de relés)

La segunda fase comenzó en Abril de 1927. Para constituir el grupo de observación (o grupo experimental) fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio, ni novatas, ni expertas: cinco montaban relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La sala de pruebas estaba separada del resto del departamento (donde se hallaba el grupo de control) por una división de madera. La mesa y el equipo eran idénticos a los usados en el departamento, pero tenían un plano inclinado con un contador de piezas individual que indicaba, en una cinta perforada, la producción de cada joven. La producción, fácilmente medible, se constituyó en el índice de comparación entre el grupo experimental (sujeto a cambios en las condiciones de trabajo) y el grupo de control (compuesto por el resto del departamento), que continuaba trabajando siempre en las mismas condiciones.

El grupo experimental tenía un supervisor común, al igual que el grupo de control, pero además contaba con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo y se encargaba de mantener el espíritu de cooperación de las jóvenes. Posteriormente, el observador contó con la colaboración de algunos asistentes, a medida que se hacía más complejo el experimento. A las jóvenes

convocadas a participar en la investigación se les aclararon completamente los objetivos de ésta: determinar el efecto de ciertos cambios en las condiciones de trabajo (período de descanso, refrigerios, reducción en el horario de trabajo, etc.). Constantemente se les informaban los resultados, y se sometían a su aprobación las modificaciones que fueran a introducirse. Se insistía en que trabajasen con normalidad y pusieran voluntad en el trabajo. La investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en doce periodos para observar cuales eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias.

- Primer periodo: se registró la producción de cada obrera en su área original de servicio, sin que lo supiese, y se estableció su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo. Ese promedio (2,400 unidades por joven) se comparó con el de los demás periodos, el primero de los cuales duró dos semanas.
- Segundo periodo: se aisló el grupo experimental en la sala de pruebas, se mantuvieron normales las condiciones y el horario de trabajo y se midió el ritmo de la producción. Este periodo duro cinco semanas y sirvió para verificar el efecto producido por el cambio de sitio de trabajo.
- Tercer periodo: se modificó el sistema de pagos. En el grupo de control se pagaba por tareas en grupo. Como los grupos eran numerosos —compuestos por más de 100 jóvenes—, las variaciones de producción de cada joven se diluían con la producción del grupo y no se reflejaban en su salario individual. En el grupo experimental se separó el pago de las jóvenes y, como el grupo era pequeño, ellas percibieron que sus mejores esfuerzos individuales repercutían directamente en su salario. En este periodo de ocho semanas, aumento la producción.
- Cuarto periodo: marca el inicio del cambio directo en el trabajo. Se introdujeron cinco minutos de descanso a mitad de la mañana y otros cinco a mitad de la tarde. Se presentó un nuevo aumento de la producción.

- Quinto periodo: los intervalos de descanso fueron aumentados a diez minutos cada uno; de nuevo, aumentó la producción.
- Sexto periodo: se dieron tres descansos de cinco minutos en la mañana y otros tres en la tarde. Se observó que la producción no aumentó, y hubo quejas de las jóvenes en cuanto al rompimiento del ritmo de trabajo.
- Séptimo periodo: se volvió de nuevo a los intervalos de diez minutos, uno por la mañana y otro por la tarde. Durante uno de ellos se servía un refrigerio ligero. De nuevo, la producción aumentó.
- Octavo periodo: con las mismas condiciones del periodo anterior, el grupo experimental comenzó a trabajar hasta las 16:30 horas y no hasta las 17:00 horas, como el grupo de control. Hubo un acentuado aumento de la producción.
- Noveno periodo: el trabajo del grupo experimental terminaba a las 16:00 horas. La producción permaneció estable.
- Décimo periodo: el grupo experimental volvió a trabajar hasta las 17:00 horas, como en el séptimo periodo. La producción aumentó considerablemente.
- Undécimo periodo: se estableció una semana de cinco días; el grupo experimental tenía libre el sábado. Se observó que la producción diaria de las jóvenes continuaba subiendo.
- Duodécimo periodo: se volvió a las condiciones del tercer periodo; se quitaron los beneficios otorgados durante el experimento, con la aprobación de las demás jóvenes. Este periodo, último y decisivo, duró doce semanas; inesperadamente, se observó que la producción diaria y la semanal alcanzaron un índice jamás logrado anteriormente (3,000 unidades semanales por joven en el grupo experimental).

Aunque las condiciones físicas de trabajo en los periodos séptimo, décimo y duodécimo fueron iguales, la producción aumentó continuamente de un periodo a otro. En el periodo undécimo, que

transcurrió en el verano de 1928, un año después del inicio del experimento, los investigadores percibieron que los resultados no eran los esperados. Existía un factor que no podía ser explicado sólo a través de las condiciones de trabajo controladas experimentalmente, el cual también había aparecido anteriormente en el experimento sobre iluminación. No hubo ninguna relación entre la producción y las condiciones físicas, y las variaciones efectuadas en la sala de pruebas no llegaron a afectar el ritmo de trabajo de las jóvenes. Entonces, el problema estribaba en saber con cuales factores correlacionar las variaciones en el ritmo de producción de las jóvenes.

El Experimento de la Sala de Montaje de Relés dejó algunas Conclusiones:

- Las jóvenes manifestaban que les gustaba trabajar en la sala de pruebas porque era divertido, y la supervisión menor rígida (opuesta a la rígida supervisión de control en la sala de montaje) les permitía trabajar con más libertad y menos ansiedad.
- El ambiente amistoso y sin presiones permitía conservar, lo que aumentaba la satisfacción en el trabajo.
- No había temor al supervisor. A pesar de que en la sala de pruebas existía más supervisión que en el departamento (donde había apenas un supervisor para un número mayor de obreras), la característica y el objetivo de la supervisión eran diferentes y las jóvenes lo sabían muy bien. En especial, sentían que participaban en un experimento interesante y que debían producir resultados que, aunque no los conociesen bien, redundarían en beneficio de las demás compañeras de trabajo.
- El grupo experimental se desarrolló en el aspecto social. Las jóvenes iniciaron amistad entre ellas, y dichas amistades se extendían más allá del ambiente laboral. Las jóvenes se preocupaban por las otras, acelerando su producción cuando alguna compañera se mostraba cansada. Esto permitió comprobar que constituían un grupo.
- El grupo desarrolló liderazgo y objetivos comunes. Después que

salieron dos jóvenes del grupo original, una de las sustitutas se volvió espontáneamente líder, ayudando a sus compañeras a alcanzar el objetivo común de aumentar continuamente el ritmo de producción, a pesar de que constantemente se les pedía que trabajaran con normalidad.

➤ Tercera Fase Del Experimento De Hawthorne.

(Programa de entrevistas)

Al poco tiempo los investigadores, preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron definitivamente a estudiar las relaciones humanas en el trabajo. Constataron que, en el departamento, las jóvenes consideraban humillante la supervisión vigilante y coercitiva. Sobre todo, verificaron que la empresa, a pesar de su política de personal abierta, poco o nada sabía de los factores que determinan las actitudes de las obreras frente a la supervisión, los equipos de trabajo y la propia empresa.

De este modo, en septiembre de 1928 se inició el programa de entrevistas (interviewing program). Ese programa comprendía entrevistas con los empleados para conocer mejor sus actitudes y sentimientos, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo y el tratamiento que recibían, e igualmente recibir sugerencias que pudiesen ser aprovechadas en el entrenamiento de los supervisores. Como el programa fue muy bien acogido entre obreros y supervisores, y los resultados fueron muy alentadores, la empresa creó la División de Investigaciones Industriales en Febrero de 1929 para dirigir y ampliar el programa de entrevistas, con el fin de realizarlas a todos los empleados anualmente. Tratándose de una empresa con más de 40,000 empleados, tal plan era muy ambicioso. Sin embargo, entre 1928 y 1930 fueron entrevistados

cerca de 21,126 empleados.

En 1931 el sistema de entrevistas sufrió modificaciones: se adoptó la técnica de entrevista no dirigida, que permitía que los trabajadores hablaran libremente sin que el entrevistador desviara el asunto o intentara establecer pautas previas.

Homans destaca que el programa de entrevistas reveló la existencia de una organización informal de los obreros, conformada para protegerse de cualquier amenaza de la administración contra su bienestar. Algunas manifestaciones de esa organización informal son:

- Producción controlada por estándares establecidos por los propios obreros, y que no eran sobrepasados por ninguno de ellos.
- Prácticas no formalizadas de penalización que el grupo aplicaba a los obreros que excedían aquellos estándares, por considerarlos saboteadores.
- Expresiones que dejaban ver la insatisfacción con respecto a los resultados del sistema de pagos de incentivos por producción.
- Liderazgo informal de ciertos obreros que mantenían unidos los grupos y aseguraban el respeto a las reglas de conducta.
- Muestras de satisfacción e insatisfacción exageradas ante las actitudes de los superiores inmediatos por el comportamiento de los obreros.
- Esta organización informal permitía que los obreros estuvieran unidos y mantuvieran cierta lealtad entre ellos. No obstante, los investigadores notaron que, muchas veces el obrero también pretendía ser leal a la empresa. Esa lealtad dividida entre el grupo y la empresa podría ser motivo de conflicto, tensión, inquietud y probablemente insatisfacción. Para estudiar ese fenómeno, los investigadores desarrollaron una cuarta fase del experimento.

➤ Cuarta Fase del Experimento de Hawthorne.

(Sala de observación del montaje de terminales)

Se escogió un grupo experimental -nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores-, todos de la sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas, el cual pasó a trabajar en una sala especial cuyas condiciones eran idénticas a las del departamento. En la sala había un observador; fuera de ésta, una persona entrevistaba esporádicamente a aquellos obreros. Ese experimento, que pretendía analizar la organización informal de los obreros, duró de Noviembre de 1931 a Mayo de 1932.

El sistema de pagos se fundaba en la producción del grupo: existía un salario-hora, basado en innumerables factores, y un salario mínimo horario para el caso de interrupciones en la producción. Los salarios sólo podían ser elevados si aumentaba la producción total.

Una vez familiarizado con el grupo experimental, el observador pudo constatar que los obreros se la sala utilizaban un conjunto de artimañas: cuando alcanzaban lo que ellos juzgaban era su producción normal, reducían su ritmo de trabajo. Manipulaban el informe de producción, de manera que el exceso de producción de un día podía acreditarse a otro día en que hubiese un déficit; también, solicitaban pago por exceso de producción. Se comprobó que esos trabajadores presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal, lo que se reflejó en los métodos que el grupo desarrolló para legitimar sus acciones: consideraba delator al miembro que perjudicase a algún compañero y presionaba a los más rápidos, a través de penalizaciones simbólicas, para “estabilizar” su producción. Esa cuarta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica. El experimento de Hawthorne fue suspendido en 1932 por razones

externas, pero la influencia de sus resultados en la teoría administrativa fue fundamental para cuestionar los principios básicos de la teoría clásica, entonces dominante.

Conclusiones del Experimento de Hawthorne⁵⁹

Este experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas. Entre las conclusiones principales pueden mencionarse a siguientes:

- El nivel de producción depende de la integración social.
- Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirmaba la teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes en un tiempo previamente establecido. Cuanto más integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, la desadaptación social se reflejara en su eficiencia.
- El comportamiento social de los trabajadores.
- El experimento de Hawthorne permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En el experimento de Hawthorne, los individuos no podían establecer por sí mismo su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impulsara el grupo. Ante cualquier trasgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo. La teoría clásica no llegó a percibir que el comportamiento de los empleados está influenciado por las normas y los valores de los grupos sociales en que participan. Kurt Lewin verificó posteriormente

⁵⁹ MAYO, George Elton. 2002. Teoría de las Relaciones Humanas. FCE, México.

que el individuo se resistirá al cambio para no apartarse de los parámetros del grupo, en tanto éstos permanezcan inmodificables. Debido a que el poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, la administración no puede tratar a los trabajadores individualmente, como si fueran átomos aislados, sino como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de estos grupos. Los trabajadores no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales cuyas actitudes se hallan influenciadas por códigos de conducta grupal. Es la teoría del control social sobre el comportamiento.

- La teoría de las relaciones humanas contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento mecánico.
- Las recompensas y sanciones sociales.
- Durante el experimento de Hawthorne se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros; así, los trabajadores de la sala de montaje de terminales preferían producir menor y, en consecuencia, ganar menos que poner en riesgo las relaciones de amistad.
- El estudio de Mayo y sus seguidores destaca la importancia del estado de ánimo de los trabajadores en su desempeño en el trabajo. Apareció así un interés en conocer cómo se sentía la gente en la organización, cuáles eran sus actitudes ante esta y ante su trabajo.
- La orientación de esta pesquisa tenía un carácter pragmático: el supuesto implícito era que diferencias en la motivación de las personas conllevaban diferencias en el rendimiento en el trabajo.
- De allí surgió el estudio de la motivación del hombre en su trabajo, lo que condujo a examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, no monetarias y otros factores de la vida organizacional, tales como el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo.
- En este campo de la motivación en el trabajo, se han desarrollado

diferentes perspectivas teóricas e investigativas, que sin embargo solo representan una porción de la totalidad del conocimiento de la psicología sobre el tema de la motivación humana.⁶⁰

LA CIVILIZACION INDUSTRIAL Y EL HOMBRE

El estudio de la opresión del hombre a manos del avasallador desarrollo de la civilización industrial fue la prioridad de la teoría de las relaciones humanas.

ELTON MAYO, fundador del movimiento, dedico sus tres libros a examinar los problemas:

- Humanos
- Sociales
- Políticos

Derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y la tecnología.

Mayo destaca la eficiencia material aumento en los últimos 2001 años mientras que la capacidad humana para el trabajo colectivo no mantuvo el mismo ritmo.

Es evidente que el tema de la colaboración en la sociedad industrial no puede dejarse al azar, mientras se vela solo por los aspectos materiales y tecnológicos del progreso humano.

Los métodos de trabajo tienden a la eficiencia, ninguno a la cooperación. La cooperación humana no es el resultado de las determinaciones legales ni de la lógica organizacional, sino que tiene causas mas profunda como en el experimento de Hawthorne en el cual se basa Mayo y defiende los siguientes puntos de vista:

- El trabajo es una actividad típicamente grupal
- El obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social.
- La tarea básica de la administración es formar una elite capaz de comprender y de comunicar, compuesta de jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal.

La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de estar en compañía de “ser reconocida” de acceder a una comunicación adecuada.

60 <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>

Mayo esta en desacuerdo con la afirmación de Taylor según la cual la motivación básica del trabajador es solo salarial (*homo economicus*), puesto que este se preocupa por producir al máximo posible sus condiciones físicas se lo permiten para obtener una remuneración mas elevada.

La civilización industrial origina la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y la religión, pero en cambio en la fabrica surge como una nueva unidad social que proporciona un nuevo hogar un sitio para la comprensión y la seguridad emocional que los individuos.

Mayo pone en duda la validez de los métodos democráticos para solucionar los problemas de a sociedad industrial ya que estos inducen a la cooperación forzada mediante la intervención estatal, nos dice que los métodos de la democracia lejos de proporcionar los medios de la solución del problema causan mas conflicto y no los resuelven.

Todos los métodos tienden a la eficiencia y no a la cooperación humana y mucho menos a los objetivos humanos, por lo cual surgen conflictos en la sociedad industrial como:

- Incompatibilidad entre los objetivos organizacionales
- Los objetivos personales de los trabajadores

Ambos conflictos no son muy compatibles en especial porque la preocupación exclusiva para lograr la eficiencia agobia al trabajador.

Las relaciones humanas y la cooperación son la clave para evitar el conflicto social.

El conflicto es la destrucción de una sociedad, la cooperación representa el bienestar.

FUNCIONES BASICAS DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

Roethlisberger y Dickson aclaran conceptos representativos de la teoría de las relaciones humanas, y conciben la fábrica como un sistema social. Según ellos:

La organización industrial está conformada por una organización técnica y una organización humana la cual tiene como base los individuos cada uno evalúa el ambiente en que vive, las circunstancias que lo rodean, de acuerdo con vivencias anteriores, fruto de las interacciones humanas durante la vida. La organización humana de una fábrica es mas que la simple suma de los individuos, debido a que la interacción diaria y constante de esos individuos en el trabajo origina un elemento común: la organización social de la fábrica.

Todo acontecimiento se vuelve objeto de un sistema de sentimientos, ideas, creencias y expectativas que convierte los hechos en símbolos que distinguen el comportamiento “bueno o mala” y el nivel social “superior “o “inferior”.

La organización técnica y la organización humana, las organizaciones formal e informal, son subsistemas entrelazados e interdependientes: si se modifica uno de ellos, se produce modificaciones en los demás. Además, se considera que esos subsistemas se mantienen en equilibrio.

La colaboración humana está determinada por la organización informal más que por organización formal. Es estrictamente social no lógico, tomado por tradiciones, expectativas, y modos rutinarios de reaccionar ante las situaciones. No es cuestión de lógica sino de psicología.

Así, los estímulos psicológicos y sociales son más importantes que las condiciones materiales y económicas

LA TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS NUEVAS DIMENSIONES Y NUEVAS VARIABLES

TEORIA CLASICA	TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS
<ul style="list-style-type: none"> Estudia la organización como una máquina. 	<ul style="list-style-type: none"> Estudia la organización como grupos de personas.
<ul style="list-style-type: none"> Hace énfasis en las tareas o en la tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> Hace énfasis en las personas.
<ul style="list-style-type: none"> Se inspira en sistemas de ingeniería. 	<ul style="list-style-type: none"> Se inspira en sistemas de psicología.
<ul style="list-style-type: none"> Autoridad centralizada. 	<ul style="list-style-type: none"> Delegación plena de autoridad.
<ul style="list-style-type: none"> Líneas claras de autoridad. 	<ul style="list-style-type: none"> Autonomía del trabajador.
<ul style="list-style-type: none"> Especialización y competencia técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> Confianza y apertura.
<ul style="list-style-type: none"> Acentuada división del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.
<ul style="list-style-type: none"> Confianza en reglas y reglamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Confianza en las personas.
<ul style="list-style-type: none"> Clara separación entre línea y staff. 	<ul style="list-style-type: none"> Dinámica grupal e interpersonal.

CONCLUSION

Hemos concluido que el nuevo pensamiento se lo debemos, gracias al increíble experimento en Hawthorne.

El experimento de Hawthorne marcó, el surgimiento de una nueva teoría administrativa basada en valores humanísticos, las conclusiones iniciales del experimento Hawthorne introducen nuevas variables en el ya enriquecido diccionario de la administración: la integración y el comportamiento social.

Dentro de este enfoque humanístico se abre un marco mayor de los investigadores: la propia civilización industrial, que lleva a las empresas a preocuparse solo por su supervivencia financiera y la necesidad de una mayor eficiencia para alcanzar las ganancias previstas. En consecuencia, todos los métodos convergen a la eficiencia y no a la cooperación humana ni, mucho menos, a objetivos humanos. De allí que el conflicto al interior de la empresa (objetivos de la organización contra los objetivos individuales de los participantes). Siendo indispensable conciliar un equilibrio en organización industrial: en la función económica y social.

CAPÍTULO III

3.0. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

3.1. Análisis e interpretación de la guía de observación.

CUADRO N°01: Clima organizacional entre los docentes de la I.E.

CLIMA ORGANIZACIONAL	INDICADORES	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	TOTAL
ESTRUCTURA	La Institución Educativa cuenta con una organización establecida en su reglamento interno.	2	2	10	14
	Organiza sus diversas actividades con previo acuerdo.	1	3	10	14
	Participan todos los integrantes de la Institución educativa al momento de decidir.	0	5	9	14
	Las decisiones son tomadas en asamblea.	1	1	12	14
	Hay apertura para escuchar las diversas opiniones.	0	4	10	14
	Se respetan las opiniones.	0	2	12	14
RECOMPENSA	Recompensa al esfuerzo académico.	0	3	11	14
	Desarrollo profesional.	2	2	10	14
	Recompensa a su esfuerzo en sus deberes.	1	1	12	14
RELACIONES	Madurez para superar los conflictos de manera asertiva.	0	3	11	14
	Cooperación entre colegas y miembros de la Institución educativa.	1	1	12	14
	Buenas Relaciones humanas.	1	3	10	14
IDENTIDAD	Identidad con la institución.	1	2	11	14
	Compromiso con la institución educativa.	0	2	12	14
	Disfruto trabajar en la institución educativa.	1	4	9	14

De acuerdo a la guía de observación aplicada a 14 gestores tenemos que:

En cuanto a la dimensión “ESTRUCTURA”, las decisiones nunca son tomadas en asamblea y tampoco se respetan las opiniones (12).

Institución Educativa no cuenta con una organización establecida en su reglamento interno; no organiza las diversas actividades con previo acuerdo y nunca hay apertura para escuchar las diversas opiniones (10).

A demás los integrantes de la Institución educativa nunca participan al momento de decidir (9).

En la dimensión “RECOMPENSA”, tenemos que nunca se les reconoce sus esfuerzos al cumplir sus deberes (12); tampoco por sus esfuerzos académicos (11) o por su desarrollo profesional (10).

La dimensión “RELACIONES”, nos muestra que los gestores no cooperan entre colegas y miembros de la Institución educativa (12); no tienen madurez para superar los conflictos de manera asertiva (11) y no existen buenas relaciones humanas (10).

En la dimensión “IDENTIDAD”, podemos observar que los gestores no muestran compromiso con la Institución en la que trabajan (12); no se identifican con la I.E. (11) y nunca disfrutan trabajar en la Institución ya sea por diversos problemas que se presentan (9).

3.2. Análisis e interpretación de la encuesta aplicada a los docentes.

Cuadro N° 02: Conocimiento de los Objetivos de la I.E.

¿Conoces los objetivos de la Institución Educativa?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Sí	2	14%
No	12	86%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores pertenecientes a la I.E. "Jorge Basadre". Junio del 2014.

El total de encuestados 86% de los gestores manifiestan que no tienen conocimiento de los objetivos. A diferencia de un 14% que manifiesta que si tiene conocimiento de ello.

Cuadro N° 03: Conoce y Entiende la Visión y Misión de la I.E.

¿Conoce y entiendo la visión y misión de la institución educativa?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Sí	1	7%
No	13	93%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores pertenecientes a la I.E. "Jorge Basadre". Junio del 2014.

Del 100%, 93% de gestores manifiesta no conocer y mucho menos entender y tener en claro la misión y visión del lugar en el que trabajan; a diferencia de un 7% que manifiesta lo contrario.

Cuadro N° 04: Entiende que el Trabajo que Desarrollan el Director y los Docentes permite cumplir con los Objetivos de la Institución.

Entiende que el trabajo que desarrollan el director	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Sí	3	21%
No	11	79%
TOTAL	14	100%

El 100%, 79% de gestores manifiesta que no entiende que el trabajo que desarrollan el director y los docentes permita cumplir con los objetivos de la institución; o que hace que esta Institución no avance y no progrese.

Cuadro N° 05: Consideran que la Institución es un buen lugar para Trabajar.

¿Considera usted que la Institución es un buen lugar para trabajar?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Sí	2	14%
No	12	86%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores pertenecientes a la I.E. "Jorge Basadre". Junio del 2014.

El 86% de los encuestados manifiestan que el lugar en el que trabajan no es un buen lugar para trabajar, muchas veces esto debido a los conflictos constantes, las malas relaciones interpersonales que tienen los colegas, no existe comunicación, etc.

Cuadro N° 06: Recomendaría a algún Familiar o Amigo Trabajar o Estudiar en la Institución Educativa.

¿Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la institución educativa?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Sí	3	21%
No	11	79%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores pertenecientes a la I.E. "Jorge Basadre". Junio del 2014.

El 79% no recomendaría a su familiar o amigo la Institución en la que trabaja, ya que esta presenta diversos conflictos que afectan sin lugar a dudas las relaciones y el rendimiento de la escuela en general. Sólo un 21% si recomendaría su I.E.

Cuadro N° 07: Considera que los Docentes reciben la Información necesaria para realizar un Trabajo Eficaz y Eficiente.

¿Considera que los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Sí	1	7%
No	13	93%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores pertenecientes a la I.E. "Jorge Basadre". Junio del 2014.

El 93% de los gestores no considera recibir la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente. Sólo un 7% manifiesta lo contrario.

Cuadro N°08: En la Institución se puede Decir lo que se Piensa sin Ofender o Herir a las Personas.

¿En la institución se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Sí	4	29%
No	10	71%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores pertenecientes a la I.E. "Jorge Basadre". Junio del 2014.

El 71% de los gestores manifiestan que en la Institución en la que trabajan no se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas. El 29% manifiesta lo contrario.

Cuadro N°09: Las Reuniones en Equipo resultan de Utilidad para que Docentes puedan realizar adecuadamente su Labor Correspondiente.

Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Sí	0	0%
No	14	100%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores pertenecientes a la I.E. "Jorge Basadre". Junio del 2014.

El 100% de los gestores manifiestan que las reuniones en equipo no resultan de utilidad para que docentes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente. Existen conflictos y las reuniones siempre terminan en discusiones.

Cuadro N°10: Se Trabaja en Conjunto para Solucionar los Problemas de la Institución Educativa.

¿Se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la Institución Educativa?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Sí	1	7%
No	13	93%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores pertenecientes a la I.E. "Jorge Basadre". Junio del 2014.

El 97% de gestores no trabajan en equipo, ya que nunca llegan a soluciones ante los diversos problemas que se presentan en la I.E. en la que trabajan.

Cuadro N°11: Calificación del Estilo de Liderazgo que se Practica en la I.E.

¿Cómo calificaría usted el estilo de liderazgo que se practica en la I.E.?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Bueno	2	14%
Malo	12	86%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores pertenecientes a la I.E. "Jorge Basadre". Junio del 2014.

El 86% de los encuestados califican como malo el estilo de liderazgo que se practica en la Institución Educativa. Sólo un 14% de los gestores la califican de bueno.

Cuadro N°12: La Motivación es un Aspecto Fundamental para Desempeñar un Buen Trabajo.

¿Considera usted que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Si	11	79%
No	3	21%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores pertenecientes a la I.E. "Jorge Basadre". Junio del 2014.

El 79% de los gestores manifiestan que la motivación si es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo, lo que no se desarrolla en la Institución en la que trabajan.

3.3 ESTRATEGIAS INNOVADORAS SUSTENTADAS EN LAS TEORÍAS DE RENSIS LIKERT, ABRAHAM MASLOW Y DE ELTON MAYO PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN LA I.E. "JORGE BASADRE

PRESENTACIÓN

El clima organizacional influye definitivamente en el comportamiento de las personas, éstas actúan y reaccionan a sus condiciones laborales, no por lo que éstas son, sino a partir del concepto e imagen que de ellas se forman.

Es por ello que es importante proponer estrategias, que estimulan el desarrollo de todas las capacidades físicas, afectivas, intelectuales y sociales, que buscan ajustar los programas y recursos metodológicos a las características individuales de cada gestor.

Nuestra propuesta se caracteriza por la interacción como fuente de desarrollo y estímulo para el clima organizacional, el enfoque globalizador, la secuencialización de los niveles de dificultad para cada grupo, si es posible, para cada gestor; atención individualizada mediante

procesos diferenciados dentro de las actividades, utilización de métodos y recursos variados que potencien la creación y el uso de nuevas estrategias de búsqueda y organización de los elementos requeridos para solucionar un problema.

Objetivo de la Ppropuesta.

Diseñar Estrategias Innovadoras para optimizar el clima organizacional.

FUNDAMENTACIÓN.

FUNDAMENTO TEÓRICO:

Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert: El ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

La Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow, permite identificar un conjunto de estrategias ligadas a la satisfacción de las necesidades de la persona, a través de este modelo uno puede también comprender las necesidades de aquellos que lo rodean; (las necesidades de seguridad y protección - las necesidades de afiliación y afecto - necesidades de estima y la autorrealización) hago mención a estas necesidades ya que es a partir de estas categorías donde se enmarca la investigación.

Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo; el estudio de Mayo y sus seguidores destaca la importancia del estado de ánimo de los trabajadores en su desempeño en el trabajo. Apareció así un interés en conocer cómo se sentía la gente en la organización, cuáles eran sus actitudes ante esta y ante su trabajo. La orientación

de esta pesquisa tenía un carácter pragmático: el supuesto implícito era que diferencias en la motivación de las personas conllevaban diferencias en el rendimiento en el trabajo.

FUNDAMENTACIÓN SOCIOLÓGICA:

La Sociología nos permite comprender el entorno social. Nos da elementos para entender el para qué del buen clima organizacional, en un entorno bastante complejo. El aprendizaje aclara las relaciones con la sociedad en que el sujeto vive e incorpora de este modo al individuo en su comunidad, al proporcionarle una forma de educación mediante la cual su crecimiento se relaciona vitalmente con las necesidades de las sociedades.

FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS:

Se expresa en torno a la concepción del tipo de hombre que se desea formar, a partir de la buena organización. La explicitación considera que el ser humano está condicionado por las relaciones sociales existentes (entorno de los gestores) y por las exigencias, aspiraciones y características de la civilización universal (interdependencia)

ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.

La propuesta consta de Estrategias Innovadoras, que se sustenta en tres talleres, cada uno de ellos está conformado por el resumen, la fundamentación, objetivos, temática, metodología, evaluación, conclusiones, recomendaciones y bibliografía. Consta de actividades específicas, graduadas y sistemáticas para cumplir los objetivos de dicho Modelo.



FUENTE: Elaborado por Investigador.

TALLER N°01: FORTALECIENDO EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

Resumen: El clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada institución, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente⁶¹. El Clima organizacional refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y cómo estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

Fundamentación: La Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert, el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional⁶².

Objetivo: Reflexionar sobre las diversas actitudes y comportamientos que perjudican un armonioso clima organizacional

TEMA N°01: EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

61 DURÁN, 2005.
62 LIKERT S., 1972.

CLIMA ORGANIZACIONAL



La expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).



- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es el nexo que regula los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Cuando hablamos sobre Clima Organizacional, nos referimos a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros, está vinculado con el ambiente laboral.

La Cultura Organizacional está relacionada con las normas escritas (y a veces hasta no escritas) de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: Sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.)

Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación. Satisfacción, adaptación, innovación etc.

Entre las consecuencias negativas podemos señalarlas siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc.



FUENTE: Elaborado por Investigador de acuerdo a información.

TEMA N°02: INFLUENCIA DEL MODELO DE GESTIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Influencia del modelo de gestión y el clima organizacional.

En un mundo caracterizado por rápidos y complejos cambios, a los directivos de las instituciones educativas cada vez se les plantean problemas más difíciles que afectan no solo su organización sino que tienen impacto en el clima organizacional que afecta al comportamiento de sus trabajadores y en el conjunto de la sociedad. Por esto, cada vez tendrán mayor necesidad de enfrentar las situaciones de un modo creativo e innovador. Sin embargo, estudios recientes sobre el manejo de la creatividad y la innovación en las organizaciones revelan que en realidad el camino por recorrer es muy largo.

Las instituciones educativas del siglo XXI se enfrentarán a entornos muy cambiantes, donde existen muchas presiones por efectos de la globalización, el Ministerio de Educación, las Direcciones Regionales de Educación y los órganos intermedios como son las UGELs que obligan a que los directivos definan, desarrollen planes estratégicos, proyectos educativos institucionales y curriculares producto de la evaluación de los efectos de las variables circundantes, de aquellas que tienen más incidencia, de las oportunidades y amenazas, es decir, todo aquello que le permita colocarse en una ventajosa posición competitiva dentro del campo educativo.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

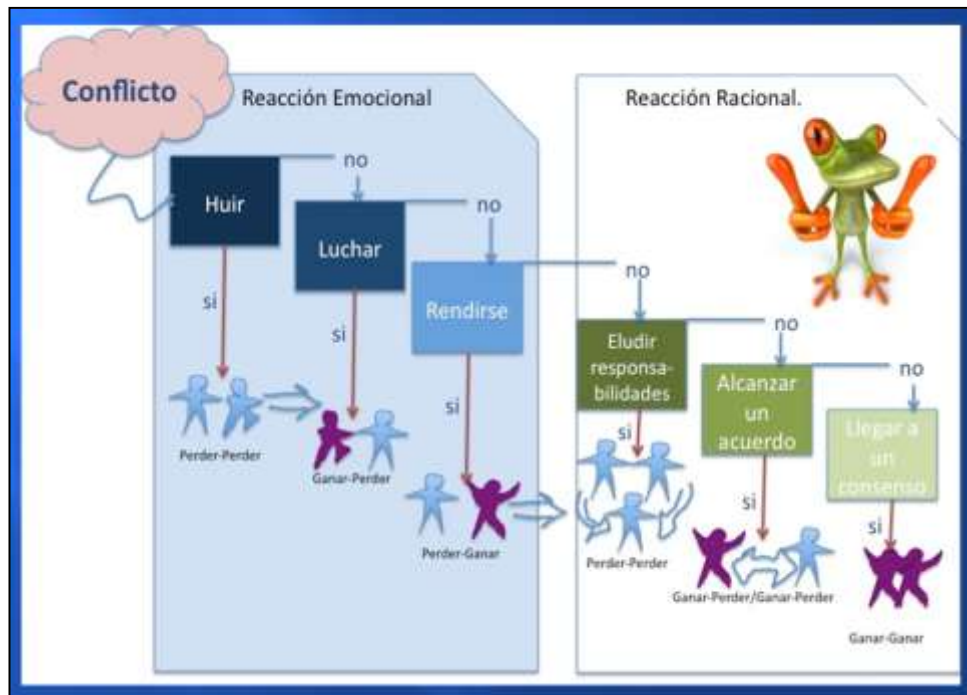
Lo cierto, que el entorno es muy dinámico, difuso, muchas veces riesgoso, como en el caso nuestro, en donde el Estado está desempeñando un rol para muchos incierto (existe internamente cierta sensación de inseguridad en la política educativa actual), en donde todavía cierto sector del partido de gobierno desconoce su propio programa ya que si bien es cierto existe un Proyecto Educativo Nacional(PEN) ; se nota claramente la ausencia de concatenación con el Proyecto Educativo Regional), el Proyecto Local (que hasta ahora no existe en ninguna UGEL) y los proyectos Educativos Institucionales (PEI) que están en constante cambio.

En general, pese a no reconocerlo, los directivos de las instituciones educativas públicas entorpecen o no propician la creatividad y las capacitaciones o simplemente se ha llegado a un conformismo por parte de los docentes lo que los ponen en desventaja para asumir los retos del nuevo milenio.

La sociedad actual necesita directivos capaces de asumir un verdadero compromiso con sus trabajadores, más que desempeñar funciones preestablecidas, que sean innovadores y comprometidos con su propio desarrollo y el de la sociedad.

FUENTE: Elaborado por Investigador de acuerdo a información.

TEMA N°03: IDENTIFICAMOS CONFLICTOS EN LA I.E. PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.





FUENTE: Elaborado por Investigador de acuerdo a información.

Desarrollo Metodológico:

Para la realización del taller y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes componentes de cada Taller.	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">➤ Motivación.➤ Comunicación de los objetivos de la reunión.➤ Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">➤ Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.➤ Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).➤ Evaluación formativa del progreso de los participantes.➤ Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none">➤ Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.➤ Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.➤ Síntesis del tema tratado en la reunión.➤ Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.➤ Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

Agenda Preliminar de Ejecución de Taller.

- Mes: Julio, 2014.
- Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de Taller:

Mes y fecha	Julio		
Actividad	11	12	13
Presentación del taller y explicación de la metodología.	15 min.	15 min.	15 min.
Exposición de la temática	20 min.	20 min.	20 min.
Desarrollo individual y opiniones.	40 min.	40 min.	40 min.
Trabajos grupales.	30 min.	30 min.	30 min.
Receso.	20 min.	20 min.	20 min.
Presentación de los trabajos grupales.	40 min.	40 min.	40 min.
Comparaciones de los trabajos.	40 min.	40 min.	40 min.
Conclusiones: Comentarios, socialización de ideas y evaluación de lo logrado.	120 min.	120 min.	120 min.
TIEMPO TOTAL	325 min.	325 min.	325 min.

EVALUACIÓN DEL TALLER

Por ser nuestro taller de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido del taller y el desempeño del facilitador. Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivos del Taller (Marca con una X)		
1. Se cumplieron	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO

II. Contenidos del Taller (Marca con una X)			
1. Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO	
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO	
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO	
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO	
Contenidos y Temas (Responder)			
El tema que más me gustó fue:			
El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

TALLER N°02: LIDERAZGO TRANSFORMADOR.

Resumen: El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. El trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia. Sólo las personas con quienes compartimos nuestra vida diaria nos ven como verdaderamente somos y nos permite moldear nuestro carácter y personalidad.

Fundamentación: Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert; las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

La Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow, permite identificar un conjunto de estrategias ligadas a la satisfacción de las necesidades de la persona, a través de este modelo uno puede también comprender las necesidades de aquellos que lo rodean; (las necesidades de seguridad y protección - las necesidades de afiliación y afecto - necesidades de estima y la autorrealización) hago mención a estas necesidades ya que es a partir de estas categorías donde se enmarca la investigación.

Objetivo: Reflexionar sobre la importancia de fortalecimiento del liderazgo en su Institución Educativa.

Estructura Temática:

TEMA N°01: LIDERAZGO.

LIDERAZGO

Es el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección motivándolos y ayudándolos a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo (s)



El LIDERAZGO
es la capacidad de
TRANSFORMAR
la **VISIÓN** en **REALIDAD**.



Un líder es aquel que se atreve
a dar el primer paso,
para guiar a su equipo
a obtener grandes logros.



Jefe vs. Líder

Manda
a las personas
Inspira miedo
Mi empresa
Dice YO
Presume
sus éxitos
Se preocupa
por las cosas



Aconseja y guía
Inspira entusiasmo
Nuestra empresa
Dice NOSOTROS
Comparte éxitos
Se preocupa por las personas



FUENTE: Elaborado por Investigador de acuerdo a información.

TEMA N°02: TOMA DE DECISIONES.



¿QUIÉNES LA REALIZAN?

Todos: a nivel personal, laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc. Hay decisiones simples y cotidianas: proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente. Hay decisiones en las cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida o el éxito o fracaso de la organización: proceso más estructurado.

CUATRO ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES		
CANTIDAD DE ALTERNATIVAS	USO DE LA INFORMACION	
	Satisfactor (menos información)	Maximizador (más información)
	DECISIVO	JERÁRQUICO
	Foco único (única alternativa)	Este estilo de decisión es directo, eficiente, rápido y firme. Se valora la acción. Una vez fijado el plan, se apega a él. Al tratar con las personas valora la honestidad, la claridad, la lealtad y la brevedad. En público, este estilo enfocado a la acción se manifiesta como orientado a las tareas.
Foco múltiple (muchas alternativas)	FLEXIBLE	INTEGRADOR
	Este estilo se basa en la velocidad y la adaptabilidad. Los ejecutivos toman decisiones rápidamente y cambian de curso con igual rapidez para mantener el ritmo de situaciones inmediatas y cambiantes. Este estilo valora la información justa. En público, este estilo flexible se manifiesta altamente social y receptivo.	En la modalidad integradora, las personas enmarcan los problemas de manera amplia, utilizando los aportes de muchas fuentes, y toman decisiones que involucran múltiples cursos de acción que podrían evolucionar con el tiempo, a medida que cambian las circunstancias. En público, este estilo creativo se manifiesta como altamente participativo.



Las Tres "R" que dificultan la Toma de Decisiones



RIESGO

Cuando se toma una decisión aunque se hayan estudiado cuidadosamente todas las alternativas, el riesgo de equivocarse en la elección, no se elimina totalmente.



RENUNCIA

Cuando se toma una decisión automáticamente se está renunciando a las ventajas que puedan ofrecer las otras alternativas de opción.



RESPONSABILIDAD

Quien toma una decisión debe aceptar la responsabilidad de sus consecuencias. Si no compartimos la toma de decisiones, tampoco se comparte la responsabilidad.



FUENTE: Elaborado por Investigador de acuerdo a información.

TEMA N°03: TRABAJO EN EQUIPO.

TRABAJO EN EQUIPO

Es un conjunto ilimitado de personas con talentos y habilidades complementarias directamente relacionadas entre si que trabajan para conseguir objetivos determinados y comunes , con un alto grado de compromiso , un conjunto de metas de desempeño y un enfoque acordado por lo cual se consideran mutuamente responsables .



¿ Cómo Funciona un Equipo ?

El trabajo en equipo es la base de toda buena gestión

¿ En qué Consiste un Buen Equipo?

Un auténtico equipo es una fuerza dinámica compuesta por una serie de personas



Características

- Un liderazgo fuerte y eficaz
- Establecer objetivos específicos
- Tomar decisiones

EL TRABAJO EN EQUIPO SE BASA EN LAS 5C



Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.



Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto.



Coordinación: el grupo con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante



Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus



Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros.

CARACTERÍSTICA PARA UN BUEN TRABAJO EN EQUIPO

Liderazgo y coordinación de la actividad colectiva

Apoyo entre los miembros durante la tarea

Competencias complementarias.

Comunicación clara, concisa.

Esfuerzo, conductas flexibles y adaptables.

TRABAJO EN...

E

Empezar planificando y organizando el trabajo.

Q

¿Qué tenemos que hacer? ¿Qué tarea realizará cada uno?

U

Nosotros y otros planteen propuestas y den sus opiniones, todas son válidas!

I

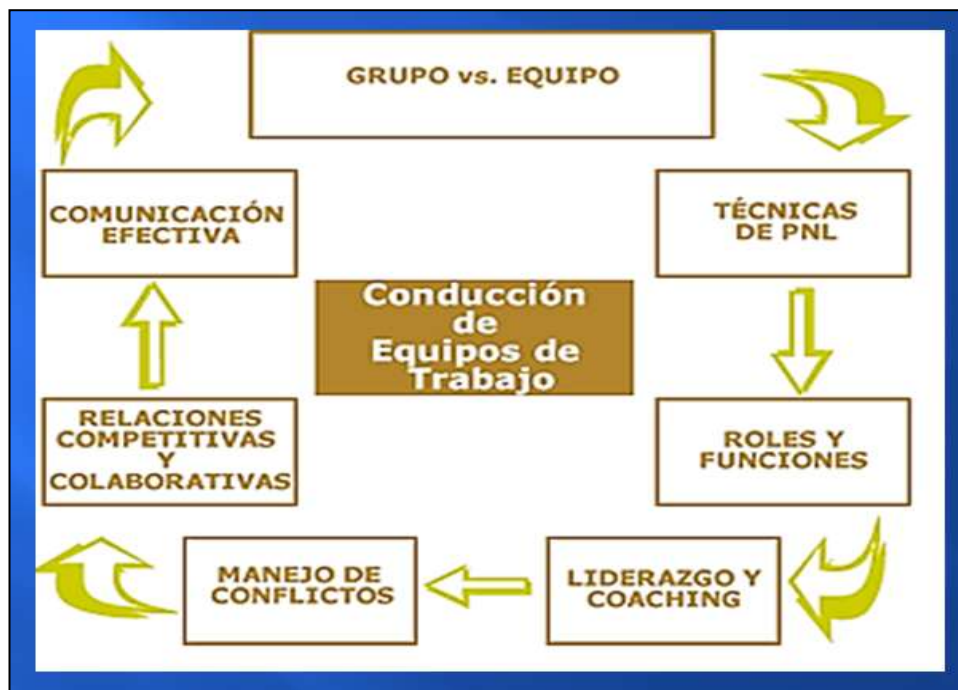
Es importante el respeto por las opiniones y el trabajo de los demás.

P

Participen todos y cada uno responsablemente.

O

Oportunidad por hablar bajito, que solo se escuchen entre ustedes para no interrumpir el trabajo de los demás.



FUENTE: Elaborado por Investigador de acuerdo a información.

Desarrollo Metodológico:

Para la realización del taller y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes componentes de cada Taller.	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivación. ➤ Comunicación de los objetivos de la reunión. ➤ Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. ➤ Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). ➤ Evaluación formativa del progreso de los participantes. ➤ Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.

Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión. ➤ Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. ➤ Síntesis del tema tratado en la reunión. ➤ Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. ➤ Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.
------------	---

Agenda Preliminar de Ejecución de Taller.

- Mes: Agosto, 2014.
- Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de Taller:

Mes y fecha	Agosto		
Actividad	21	22	23
Presentación del taller y explicación de la metodología.	15 min.	15 min.	15 min.
Exposición de la temática	20 min.	20 min.	20 min.
Desarrollo individual y opiniones.	40 min.	40 min.	40 min.
Trabajos grupales.	30 min.	30 min.	30 min.
Receso.	20 min.	20 min.	20 min.
Presentación de los trabajos grupales.	40 min.	40 min.	40 min.
Comparaciones de los trabajos.	40 min.	40 min.	40 min.
Conclusiones: Comentarios, socialización de ideas y evaluación de lo logrado.	120 min.	120 min.	120 min.
TIEMPO TOTAL	325 min.	325 min.	325 min.

EVALUACIÓN DEL TALLER

Por ser nuestro taller de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido del taller y el desempeño del facilitador. Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivos del Taller (Marca con una X)			
1. Se cumplieron	SI	NO	
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO	
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO	
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)			
1. Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO	
1. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO	
2. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO	
3. Respondieron a sus expectativas	SI	NO	
Contenidos y Temas (Responder)			
El tema que más me gustó fue:			
El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

TALLER N°03: GESTIÓN INSTITUCIONAL CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES— ACCIONES DE MONITOREO DEL LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

Resumen: El Clima Organizacional es un tema de gran importancia para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Un clima organizacional agradable, es una inversión a largo plazo. La gente aprecia el lugar de trabajo que le brinda espacios de realización y sana convivencia, donde son valorados y mantienen relación satisfactoria con compañeros que buscan los mismos objetivos: aportar sus talentos, crecer como personas y profesionales y obtener mejoras económicas y de reto.

Fundamentación: Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo; el estudio de Mayo y sus seguidores destaca la importancia del estado de ánimo de los trabajadores en su desempeño en el trabajo. Apareció así un interés en conocer cómo se sentía la gente en la organización, cuáles eran sus actitudes ante esta y ante su trabajo. La orientación de esta pesquisa tenía un carácter pragmático: el supuesto implícito era que diferencias en la motivación de las personas conllevaban diferencias en el rendimiento en el trabajo.

Objetivo: Mejorar el clima organizacional a través de herramientas que permitan fortalecer los lazos de compañerismo entre los trabajadores de la I.E.

Estructura Temática:

TEMA N°01: CLIMA ORGANIZACIONAL POSITIVO DA PASO A LA INNOVACIÓN EDUCATIVA.

Los proyectos de innovación educativa

La innovación educativa constituye quizá la alternativa de mayor consistencia para la sustentación de las tareas propias de un sistema educativo y de las transformaciones mediante las cuales, dicho sistema pretende alcanzar, de mejor manera, los objetivos que se ha propuesto. Ésta puede contribuir a favorecer el desarrollo del sistema educativo y la calidad de la educación que éste ofrece, sin embargo, lo primero que debemos asumir como tarea es clarificarnos en el concepto de la innovación educativa.

Innovación, cambio y mejora

Hablar de innovación supone, en primer lugar, la necesidad de establecer con claridad los diversos significados que se da al término y su relación con conceptos como el de cambio y el de mejora que, en muchas ocasiones se utilizan como sinónimos, pero que no son tales, aunque su significado pueda estar estrechamente vinculado con la innovación.

Con base en la etimología del término, se puede hablar de innovación en el sentido de la mera introducción de algo nuevo y diferente; sin embargo, esto deja abierta la posibilidad de que ese "algo nuevo" sea o no, motivo de una mejora; tan nuevo sería un método que facilita un aumento de la comprensión lectora, como uno que la inhibe.

Algunas veces, el término innovación es utilizado para designar una mejora con relación a métodos, materiales, formas de trabajo, etc., utilizados con anterioridad, pero la mejora por sí sola puede, o no, ser innovación; por ejemplo, un método puede mejorar porque se aplica con más conocimiento de causa o con más experiencia, y en este caso no hay una innovación, mientras que si el método mejora por la introducción de elementos nuevos, la mejoría puede ser asociada entonces a una innovación.

Así, un primer acercamiento al concepto de innovación puede ser el de "introducción de algo nuevo que produce mejora".

Un análisis más tiene que realizarse para examinar la relación entre innovación y cambio. Si se establece que la innovación significa la introducción de algo nuevo que produce mejora, el hecho de pasar de lo que se tenía antes, a un estado de mejoría, supone la presencia de un cambio. Sin embargo, no puede afirmarse que todo cambio sea una innovación, un cambio puede ocurrir incluso de manera no deliberada como consecuencia de la intervención de múltiples factores en una situación determinada. Así, puede establecerse que la innovación es algo más planeado, más deliberado, más sistematizado y más obra de nuestro deseo que el cambio, el cual es generalmente más espontáneo.

Aún coincidiendo en que el término innovación esté asociado al significado de la introducción de algo nuevo que produce mejora, y que por lo tanto trae consigo un cambio, surge luego la discusión de qué será entendido por "nuevo". En un sentido estricto, lo nuevo es asociado a lo que nunca antes había sido inventado, conocido o realizado, que se genera, se instituye o se presenta por primera vez; utilizando este significado de lo nuevo, las innovaciones serían realmente escasas, no es común que surja algo nuevo en el sentido antes mencionado.

La reflexión anterior conduce al planteamiento de lo nuevo en otra dimensión, asociado sobre todo a formas o maneras nuevas de hacer o utilizar algo. En este sentido, se admite como nuevo algo que ya ha sido conocido o utilizado en otros tiempos o situaciones, pero que ahora se utiliza en nuevas circunstancias, con diferentes finalidades, en diversas combinaciones o formas de organización, etc.

Los planteamientos anteriores permiten una plena coincidencia con la definición que Richland da de innovación: "la innovación es la selección, organización y utilización creativas de recursos humanos y materiales de maneras nuevas y propias que den como resultado la conquista de un nivel más alto con respecto a las metas y objetivos previamente marcados".

El hecho de que en la definición de innovación que acaba de mencionarse se hable de la conquista de un nivel más alto con respecto a ciertos objetivos, alude a una característica que, en la innovación educativa, resulta fundamental: las innovaciones tienen que ser evaluadas y sólo pueden valorarse en relación con las metas y objetivos de un determinado sistema educativo, no son transferibles, sin más, de un sistema a otro.

Por otra parte, una innovación para ser considerada como tal, necesita ser duradera, tener un alto índice de utilización y estar relacionada con mejoras sustanciales, esto establecerá la diferencia entre simples novedades (cambios superficiales) y la auténtica innovación.

Las reuniones de trabajo: efectividad y calidad

Si usted es docente y/o directivo habrá vivido una o varias reuniones de trabajo. Una reunión no se hace más efectiva por la

duración (uso del tiempo) sino por la calidad y claridad de los puntos que van a desarrollarse en la reunión.

Por ello, a continuación le damos algunos tips y sugerencias para poder organizar una reunión que permita la optimización del tiempo.

Organice los puntos a tratarse en una agenda

Verifique los puntos más relevantes de la reunión
Priorícelos y colóqueles un número de orden
Asígneles tiempos definidos, si es un tema a debatir dele más tiempo pero coordine con algún docente como moderador.

Elabore el memo de citación y coloque los puntos de la agenda

En el memo considere el tema del tiempo de cada punto de la agenda, eso permitirá que el participante sepa que si no llega temprano la reunión no se concluirá adecuadamente.
Felicite a los equipos que asisten con puntualidad. Busque estimular este tipo de conductas en la escuela.

En el proceso de la reunión

Utilice un cronometro o reloj marcador
Si los debates están tomando mucho tiempo, tomen una decisión por votación a mano alzada (si el tiempo ha sido insuficiente)
Que todos los docentes participen y a los que no hablen pídale su opinión, esto evitará monopolizar la reunión por algunas personas.
Muestren siempre una actitud proactiva, resolutive y concreta al momento de tomar acuerdos.
Los acuerdos deberán ser registrados en un acta con la firma de los y las docentes.

Al cierre de la reunión

Se da lectura del acta de la reunión y se firma el compromiso.
En coro enunciar el lema de la Institución Educativa para afirmar nuestro compromiso institucional.
Si Ud. es bastante parco y poco expresivo, pídale al docente "más pilas" que lo haga por Ud. y que motive a la acción.
Ordene la información que se recabó en esta reunión y organícela en un archivo con fecha y la copia del acta.

La innovación educativa

En educación, el proceso de innovación se caracteriza además por la complejidad que supone introducir cambios sustanciales en los sistemas educativos, dado que la mayoría de dichos cambios involucra también nuevas formas de comportamiento y un acercamiento diferente a los estudiantes.

Aún cuando la innovación estuviera referida a materiales, como por ejemplo un nuevo tipo de libro de texto, ésta tiene que ir acompañada de una actitud favorable por parte de los docentes que se encargarán de manera directa de su utilización, de la comprensión de los supuestos teóricos y metodológicos que orientaron su elaboración, de la disposición a sustituirlos por otros que ya les eran ampliamente conocidos, etc.

Así, las innovaciones en educación tienen ante sí, como principal reto, los procesos de adopción por parte de las personas, los grupos y las instituciones; las cosas materiales y la información son desde luego más fáciles de manejar y de introducir, que los cambios en actitudes, prácticas y valores humano.

FUENTE: Elaborado por Investigadora de acuerdo a información.

TEMA N°02: CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN EDUCATIVA.

Construcción colectiva de los proyectos de innovación educativa

Las instituciones educativas son los organismos encargados de proponer y ejecutar proyectos de innovación pedagógica destinados a elevar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y a mejorar, en general, el servicio educativo. En esta labor, el Consejo Educativo Institucional (CONEI) desempeña un rol fundamental pues es el órgano que, finalmente, aprobará el proyecto y la conformación del Comité de Gestión del Proyecto (CGP), el cual tendrá una participación importante en su formulación, en su ejecución y en su evaluación.

Una característica muy importante e infaltable del proceso de elaboración de un proyecto de innovación pedagógica es la participación activa de los distintos actores educativos y sociales comprometidos con el mejoramiento de la educación.

Este proceso de elaboración participativa involucra, principalmente, a directivos, a docentes, a estudiantes, a madres y padres de familia, a autoridades y al Consejo Educativo Institucional (CONEI). Se busca comprometer a todos en la resolución de los problemas que tienen las instituciones educativas y que afectan negativamente la formación integral de niñas, niños y adolescentes.

Elaborar, de manera participativa, un proyecto comprende tres momentos:

1. Primer momento: La identificación del problema: ¿Cuál es el problema?

Este primer momento consta de cuatro pasos:

1. El listado de situaciones problemáticas. Para la identificación de los problemas se pueden utilizar algunas de las siguientes fuentes:

- El diagnóstico del Proyecto Educativo Institucional
- Los temas transversales del Diseño Curricular Nacional
- Los temas de investigación de los docentes sobre sus escuelas
- El diálogo consensuado para la identificación del problema

Con la ayuda del ejemplo, hagamos juntos un listado de las 10 situaciones problemáticas más relevantes que se presentan en nuestra institución educativa. Recuerden que deben involucrar en este proceso a docentes, a estudiantes, a madres y padres de familia, a autoridades y al CONEI.

LISTADO DE LAS 10 SITUACIONES PROBLEMÁTICAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Extraído del Guía de Formulación de Proyectos de Innovación Educativa, FONDEP 2011

2 La agrupación y priorización del problema

Ahora que ya tenemos el listado de las situaciones problemáticas, debemos hacer la agrupación y priorización del problema; es decir, señalar cuál de ellos es el más relevante y urgente de enfrentar con un proyecto de innovación pedagógica.

Hay dos criterios a tener en cuenta: uno consiste en considerar las situaciones problemáticas sobre los aprendizajes de los estudiantes. El otro es tomar en cuenta las capacidades o fortalezas internas y las oportunidades externas para enfrentar un determinado problema.

El FODA es una buena herramienta para definir cuál será el problema. A través de él, sabremos si tenemos las capacidades y las condiciones para enfrentar una determinada situación problemática.

3. La definición de las causas y los efectos del problema priorizado

Para realizar esta tarea se utiliza la técnica "árbol de problemas". Para identificar las causas podemos ayudarnos de la siguiente pregunta: ¿Qué originó el problema? . Para identificar los efectos formulemos esta pregunta: ¿Qué produce u ocasiona el problema?, veamos el siguiente gráfico:

Gráfico del Árbol de Problemas



Ahora elabora juntos con los integrantes de la comunidad educativa emplea la técnica del árbol de problemas.

ALGUNAS PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA EL ANÁLISIS DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN EDUCATIVA

¿QUE INNOVACIÓN SE REALIZARÁ?

¿POR QUÉ SE REALIZA ESTA INNOVACIÓN?

¿OBJETIVOS DEL PROYECTO?

¿CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO?

¿QUÉ MARCO TEORICO APOYA LA INNOVACIÓN?

¿QUIÉNES REALIZAN LA INNOVACIÓN?

¿QUIÉNES SON LOS BENEFICIARIOS O DESTINATARIOS DE LA INNOVACIÓN?¿CÓMO SE EVALUARÁ LA INNOVACIÓN

La gestión educativa centrada en los aprendizajes

Cuando un docente se hace cargo de un grado o curso, lo asaltan un sin número de criterios y si es recién contratado sea profesional o no, más. Lo primero que se encuentra es un curriculum cargado de contenidos que lo sumerge en la siguiente pregunta, ¿cómo voy a cumplir con todo esto? Si a esto se le añade que los alumnos en la sala de clases son numerosos, termina pensando cómo transmitir el conocimiento para que el estudiante lo asimile de la forma más fácil.

Varios autores entre los que se encuentran Zubiria De (1994 y 1998), Blanco (1999), Silvestre y Zilberstein (2000), Olmedo (2000), Soubal (2003) han planteado las limitaciones que aun siguen registrándose en la praxis del docente y como consecuencia en el aprendizaje de los estudiantes:

- Insuficiente análisis e interpretación.
- Insuficiente búsqueda de información
- Pobre determinación de relaciones entre las cosas.
- Tendencias a la ejecución de forma reproductiva.
- Pocos procedimientos para aprender a aprender
- Insuficiente desarrollo de la generalización y la reflexión.
- Deficiente comunicación.
- Deficientes habilidades para planificar el estudio y realización de tareas escolares.

La tendencia de los estudiantes es la reproducción del conocimiento y no a su construcción, por lo que las propias limitaciones en el desarrollo de los estudiantes están centradas en el sistema educacional y en los docentes que no gestionan el aprendizaje eficazmente en correspondencia con las tendencias modernas.

“Ya no se puede admitir que el profesor continúe siendo el sabio por profesión frente al joven ignorante por definición, el profesor informador y el alumno oyente tendrán que ser reemplazados por el profesor animador y por el alumno investigador” (UNESCO)

La escuela debería ser un lugar distinto en que la gestión del aprendizaje propendiera al aprendizaje significativo, un lugar en que los alumnos se descongestionen de la polución mental, mejor aún, en donde se preparen con recursos valiosos, integralmente, para hacer frente a los niveles de polución mental que encontrarán a lo largo de su vida

Es por ello que ha cobrado fuerza en la formación, un concepto que integralmente revela las distintas facetas en el que el humano debe estar preparado, que propicie comportamientos para enfrentar los retos que le depara el proceso de la vida en niveles cualitativamente superiores. Este concepto es el de competencias, que aunque surgió como una necesidad en el plano de la actividad productiva, no se descarta por su amplitud que pueda ser utilizado en la formación general.

Este término es visto como la integración de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, emociones y sentimientos, así como valores, y se debe empezar a tratar desde los primeros grados hasta que después puedan ser más específicos y relacionados con la labor que desarrollará el futuro profesional.

Es importante dominar que desde los primeros grados hay competencias genéricas de desarrollo personal que son necesarias potenciar y apoyar en su configuración, porque resulta ser la base para los comportamientos de los propios estudiantes y el futuro profesional. Estas son: la comprensión, la comunicación, la búsqueda de la información, la solución de problemas y la utilización del tiempo. Por ello la clase debe cambiar; que sirva para descubrir las potencialidades humanas y desencadenarlas, pasar de la enseñanza de teorías a la enseñanza del aprendizaje que es la verdadera identidad de la educación. Es tan cuantiosa la información que hay, que se requiere que el alumno sepa los fundamentos de los acontecimientos, y no tantas teorías que requerirían de una escuela interminable. Lo que si no cabe duda es que, se debe potenciar la formación de la escuela en la vida y eso necesitará humanos que estén preparados para aprender por sí solos en el contexto social. La respuesta a esto es que el hombre ante todo debe entender más su espacio vital, para comprenderse más, saber hasta dónde puede llegar, y cuáles son sus limitaciones para así al final poder hacer libremente.

Aunque hay docentes brillantes que gestionan el proceso de forma intuitiva y empíricamente, pensamos que el nuevo rol lo llevará a re-conceptualizar y clarificar sus prácticas educativas en una dimensión que apunte a la integración de lo científico con lo empírico. Las prácticas educativas deberán cambiar de clases modelos a los modelos de clases.

¿Y qué modelo de clases es el que debe primar en la gestión del aprendizaje de los gestores educacionales para contribuir al cambio en el significado de la experiencia en el quehacer educacional de la gestión escolar?

En correspondencia con la necesidad de retomar la verdadera identidad de la educación y darle direccionalidad a la gestión del aprendizaje, con el rol que le corresponde jugar al docente como mediador en la clase, es necesario adoptar un modelo didáctico que sirva de sostén, basado en el concepto de desarrollo humano en su acepción amplia, la relevancia del proceder investigativo y su marco teórico, así como la metodología correspondiente.

FUENTE: Elaborado por Investigadora de acuerdo a información.

TEMA N°03: EVALUANDO EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Un Clima Organizacional estable es una inversión a largo plazo.

Cuando en una escuela un ambiente de desconfianza y hay malas relaciones interpersonales, el trabajo en equipo se dificulta; los profesores tienden a trabajar aislados o integrar algún subgrupo; cuesta pedir ayuda para no quedar mal ante los demás y también cuesta corregir los errores, ya que los que obtienen resultados exitosos se guardan la receta para sí, y los otros se encierran en una actitud defensiva y refractaria a todo tipo de críticas. La escuela, como organización, no aprende de sus logros y fracasos.

Si el clima laboral es muy deficiente, también puede suceder que los profesores se desautoricen unos a otros, delante de los alumnos. Esto empeora los problemas disciplinarios, ya que los alumnos perciben estos desacuerdos y tienden a favorecer al profesor más permisivo, lo que dificulta aún más la labor de quienes eligen el camino difícil de la exigencia y el rigor. La internalización de normas y hábitos en los niños, requiere del acuerdo y apoyo mutuo de los adultos, y si el mal clima laboral dificulta que se produzcan estos acuerdos, es la disciplina de los alumnos la que se resiente.

Para un directivo a veces es difícil distinguir qué necesita su personal para sentirse y trabajar a gusto en la escuela, y en un mismo establecimiento puede haber percepciones radicalmente diferentes sobre el clima imperante. que se produzcan estos acuerdos, es la disciplina de los alumnos la que se resiente.

Para un directivo a veces es difícil distinguir qué necesita su personal para sentirse y trabajar a gusto en la escuela, y en un mismo establecimiento puede haber percepciones radicalmente diferentes sobre el clima imperante.

¿En qué momento se debe realizar la medición del Clima Organizacional / Liderazgo?

El estudio del clima organizacional se puede realizar en cualquier momento, sin embargo es recomendable repetirlo en la misma época o mes del año siguiente, con el objetivo de observar la evolución del clima año a año. Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.

La evaluación se tiene que realizar en momentos que no interfieran con otras circunstancias que puedan alterar el resultado: como otras evaluaciones, época de entrega de notas e informes etc. La idea es medir los problemas y descontentos del día a día y no esperar situaciones especiales para hacerlo.

Se considera que una medición del clima organizacional debe realizarse por lo menos una vez al año. Los cambios que se generan a partir de la medición requieren de tiempo y de un gran compromiso de todos los miembros de la institución.

Cuando las mediciones son muy seguidas, las personas no perciben los cambios que se generan e incluso muchos de ellos no se han adaptado a los mismos de tal manera que los resultados terminan siendo muy semejantes a los de la medición anterior.

FUENTE: Elaborado por Investigadora de acuerdo a información.

Desarrollo Metodológico: Para la realización del taller y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes componentes de cada Taller.	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivación. ➤ Comunicación de los objetivos de la reunión. ➤ Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. ➤ Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). ➤ Evaluación formativa del progreso de los participantes. ➤ Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión. ➤ Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. ➤ Síntesis del tema tratado en la reunión. ➤ Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. ➤ Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

Agenda Preliminar de Ejecución de Taller.

➤ Mes: Setiembre, 2014.

➤ Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de Taller:

Mes y fecha	Setiembre.		
Actividad	05	06	07
Presentación del taller y explicación de la metodología.	15 min.	15 min.	15 min.
Exposición de la temática	20 min.	20 min.	20 min.
Desarrollo individual y opiniones.	40 min.	40 min.	40 min.
Trabajos grupales.	30 min.	30 min.	30 min.
Receso.	20 min.	20 min.	20 min.
Presentación de los trabajos grupales.	40 min.	40 min.	40 min.
Comparaciones de los trabajos.	40 min.	40 min.	40 min.
Conclusiones: Comentarios, socialización de ideas y evaluación de lo logrado.	120 min.	120 min.	120 min.
TIEMPO TOTAL	325 min.	325 min.	325 min.

EVALUACIÓN DEL TALLER

Por ser nuestro taller de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido del taller y el desempeño del facilitador. Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivos del Taller (Marca con una X)		
1. Se cumplieron	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)		
1. Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO

2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO
Contenidos y Temas (Responder)		
El tema que más me gustó fue:		
El tema que menos me gustó fue:		
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.		
El tema más útil fue:	
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)		
1. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	SI	NO
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR MALO

3.2.2. Cronograma de la Propuesta.

I.E. "JORGE BASADRE"									
Fecha por Taller	TALLER N° 1			TALLER N° 2			TALLER N° 3		
	JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE		
Meses Actividades \ Semanas	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Coordinaciones previas									
Convocatoria de participantes									
Aplicación de estrategias									
Validación de conclusiones									

3.2.3. Presupuesto.

Recursos Humanos.

Especificaciones	Cantidad	Precio unitario	Total
Remuneraciones:			
➤ Capacitadores	1 persona	S/ 400.00	S/ 400.00
➤ Facilitador	1 persona	S/ 250.00	S/ 250.00
Viáticos y asignaciones:			
➤ Movilidad local	2 personas	150	S/ 300.00
TOTAL			S/ 950.00

Recursos Materiales.

Especificaciones	Cantidad	Precio unitario	Total
Material de escritorio:			
➤ Papel bond A4	2 millares	S/ 22.00	S/ 44.00
➤ Fólder	14 unidades	S/ 0.50	S/ 7.00
➤ Lapiceros	14 unidades	S/ 0.50	S/ 7.00
➤ Lápices	14 unidades	S/ 1.00	S/ 14.00
Material de enseñanza:			
➤ Tizas	1 caja	S/ 10.00	S/ 10.00
➤ Plumones para papel	14 unidades	S/ 3.00	S/ 42.00
➤ Papelotes	14 unidades	S/ 0.40	S/ 5.60
Soporte informático:			
➤ USB	1 unidad	S/ 20.00	S/ 20.00
Servicios:			
➤ Digitación e impresiones	600 hojas	S/ 0.20	S/1200.00
➤ Fotocopias	450 hojas	S/ 0.10	S/ 45.00
➤ Anillado de informe	4 juegos	S/ 5.00	S/ 20.00
➤ Empastado	4 juegos	S/ 40.00	S/160.00
TOTAL			S/1574.60

Resumen del Monto Total	
▪ Recursos Humanos	S/ 950.00
▪ Recursos Materiales	S/1574.60
TOTAL	S/2524.60

CONCLUSIONES

1. En la I.E. se vive una situación de conflictos internos (entre docentes, docentes con directivos, así como docentes con administrativos, e incluso con alumnos, especialmente en el nivel de educación secundaria), un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, generando, distorsión en las comunicaciones y en el trato con los diferentes miembros de la comunidad educativa; en lo referente al proceso de identificación institucional, una desorganización en la solución de los problemas institucionales, tornándose todos estos aspectos en factores que no generan un entorno laboral que favorezca la optimización de los niveles de calidad educativa.
2. Se diseñó la propuesta “Estrategias Innovadoras para Optimizar el Clima Organizacional”, sustentado en la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert; la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow y la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

RECOMENDACIONES

1. Profundizar las investigaciones sobre el clima organizacional con el propósito de identificar debilidades en las I.E. a fin de tratarlas y poder alcanzar los objetivos trazados.
2. Aplicar las Estrategias Innovadoras para Optimizar el Clima Organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACERO, L. (2003). Clima y comportamiento en la organización. Venezuela: Los Andes. (p. 10).
2. ÁNGEL OLAZ. 2013. El Clima Laboral en Cuestión. Revisión Bibliográfico-Descriptiva y Aproximación a un Modelo Explicativo Multivariable. Aposta revista de Ciencias Sociales. N° 56, Enero, Febrero y Marzo.
3. BAKLE, R (2004) Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de las organizaciones, México: Fondo Educativo Interamericano.
4. BELTRÁN Luis Ramiro (2005) Salud pública y comunicación social. Quito: Chasqui.
5. BOLÍVAR, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: Promesas y realidades. Madrid: La Muralla.
6. BORMANN Ernest, G (2006) La comunicación: un problema de las organizaciones modernas. España: Deusto.
7. CAMPBELL, G. (1970). El clima laboral. Montevideo: Pléyade. (p. 44).
8. CASTRILLÓN, M. (2005). Clima organizacional en instituciones educativas privadas y públicas en Puerto Ordaz. Venezuela: Universidad Los Andes. Disponible en: < [http:// www. Castrillon. climaorg. cl/ documento/ es.PDF](http://www.Castrillon.climaorg.cl/documento/es.PDF)>
9. CHIANG, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
10. CHIAVENATO, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw Hill. (p.36).
11. CORONA, M. (2006). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en instituciones educativas en Puebla. México: Secretaria de Educación Pública. Revista de UNAM. N° 233 p. 17 – 19.
12. COVEY, Stephen. 1989. Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Barcelona: Ediciones Paidós.
13. DAVIS, Keith (2009) Comportamiento humano en las organizaciones. México: McGrawHill.
14. DESSLER, G. (1976). Organización y Administración. Enfoque Situacional. Editorial Prentice.

15. DOLLY, Blanca. 2007. Administración de servicios de alimentación. Editorial universidad de Antioquia. Pág. 71.
16. ETKIN, G. (2007). Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa. Buenos Aires: Granica.
17. FERNÁNDEZ, E. (2005). Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay. Tesis de la Universidad Autónoma de México.
18. FERNÁNDEZ, Guadalupe (2009) Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos en la organización. España: Deusto.
19. FERNÁNDEZ, T. (2003). Factores que afectan el aprovechamiento escolar. Tesis Doctoral no publicada, Colegio de México, México.
20. GARCIA SOLARTE, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración , 43-61.
21. GARCÍA, P. Y MEDINA, L. (2008). Organización y gobierno de centros educativos. Bogotá: Grupo Quinto Centenario.
22. GÓMEZ, L. (2001). El clima organizacional y el liderazgo en la gestión educativa. Tesis de la UNIFE.
23. GONZALES, P. (2006). Influencia de la acción gerencial del director de Educación Básica en la participación docente. Tesis de la Universidad Central de Venezuela.
24. HALL, J. W. (1972). A Comparison of Halpin and Croft's Organizational Climates and Likert and Liker's Organizational Systems. Administrative Science Quarterly, 17(4), 586-590.
25. HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BAPTISTA. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill México.
26. HOY, K, Y FELDMAN, J. (1987). Organizational health: The concept and its measure. Journal of Research and Development in Education, (20), 30-38.
27. HOY, W., SMITH, P., SWEETLAND, S. (2002). The development of the Organizational Climate Index for high schools: its measure and relationship to faculty trust. High School Journal, 86(2) 38-50.
28. JAMES, A. (1996). Administración. México: Pretince Hall Hispanoamericana. (p.9).

29. JOHN W. HALL, "A comparison of Halpin and Croft's organizational climates and Likert and Liker's organizational systems," *Administrative Science Quarterly* (1972) 17#4 pp. 586-590.
30. LIKERT, (1955) *Developing patterns in management*.
31. LIKERT, R. y. (1986). *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Editorial Trillas.
32. LLANEZA, Javier.2007. *Ergonomía y psicosociología aplicada*. Lex Nova: España. Pág. 466.
33. MARTÍN BRIS, M. (1999). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación*. Madrid: Universidad de Alcalá-
34. MARTÍN, M. (1996). *Organización y planificación integral de centros*. Madrid: Escuela Española.
35. MARTÍNEZ, A. (2001). *El liderazgo en el proceso del centro educativo y el clima institucional*. Tesis de la Universidad San Martín de Porres.
36. MARTÍNEZ, P Beatriz (2003) *Explicación del clima laboral*. Barcelona: GRAÓ.
37. MARTÍNEZ, S. (1994). *El clima de trabajo en diez centros de EGB*. Universidad de Alcalá. Inédita.
38. MASLOW, ABRAHAM HAROLD (1998). *El hombre autorrealizado: Hacia una psicología del ser*. Barcelona: Editorial Kairós.
39. MAYO, George Elton.2002. *Teoría de las Relaciones Humanas*. FCE, México.
40. OWENS, R. (1976). *La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa*. Madrid, España: Santillana/ Aula XXI.
41. PARKER, C.P., BALTES, B.B., YOUNG, S.A., HUFF, J.W., ALTMANN, R.A., LACOST, H.A., y ROBERTS, J.E. (2003). 'Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review', *Journal of Organizational Behaviour*, 389-416.
42. RIVERA, E. (2000). *Clima organizacional de las unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa en Antofagasta – Chile*. Tesis de la Universidad Católica del Norte.
43. RODRÍGUEZ, DARÍO. 1995. *Diagnóstico Organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile.

44. SALAZAR, José G., Guerrero, Julio C., Machado, Bárbara, Cañedo, Rubén. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED 20(4):67-75
45. SANDOVAL, M. 2004: "Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional". FCE México.
46. SCHNEIDER, J. (1975). Psicología social de la organización. México: Trillas. (p.45).
47. SOBERÓN, M (2007). Cultura organizacional en instituciones educativas privadas de Lima. Lima: Universidad San Martín de Porres.
48. SUDARSKY, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.
49. TABOADA, M. (2006). Cultura organizacional y el desempeño docente de instituciones educativas pertenecientes a Fe y Alegría. Lima: Universidad Nacional Federico Villarreal.
50. UNESCO. (2001). Análisis de prospectivas de la educación en la región de América Latina y el Caribe. Santiago de Chile.
51. UNICEF, (2004). ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza.
52. VALDERRAMA, José. (2000). Información tecnológica. Ediciones Granica. México.CIT. Vol. 11.Nº1
53. ZABALZA, M. 1996. «El clima. Conceptos, tipos, influencias del clima e intervención sobre el mismo». En DOMÍNGUEZ y otros. Manual de organización e instituciones educativas. Madrid: Escuela Española.
54. ZAMORA, H. (2007). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas. Venezuela: Universidad de los Andes. Disponible en <http://zam.h./genisys.es./viii.htm>> documentos liderazgo>

LINKOGRAFÍA

- https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Piura
- departamentopiura.galeon.com
- www.perutoptours.com
- https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Pacaipampa
- <http://es.slideshare.net/69deme/administradores-y-clima-organizacional>

ANEXOS



ANEXO N°01

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO DE LAMBAYEQUE



GUÍA DE OBSERVACIÓN

CLIMA ORGANIZACIONAL	INDICADORES	FRECUENTEMENTE	AVECES	NUNCA
ESTRUCTURA	La Institución Educativa cuenta con una organización establecida en su reglamento interno.			
	Organiza sus diversas actividades con previo acuerdo.			
	Participan todos los integrantes de la Institución educativa al momento de decidir.			
	Las decisiones son tomadas en asamblea.			
	Hay apertura para escuchar las diversas opiniones.			
	Se respetan las opiniones.			
RECOMPENSA	Recompensa al esfuerzo académico.			
	Desarrollo profesional.			
	Recompensa a su esfuerzo en sus deberes.			
RELACIONES	Madurez para superar los conflictos de manera asertiva.			
	Cooperación entre colegas y miembros de la Institución educativa.			
	Buenas Relaciones humanas.			
IDENTIDAD	Identidad con la institución.			
	Compromiso con la institución educativa.			
	Disfruto trabajar en la institución educativa.			



ANEXO N°02
UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO
DE LAMBAYEQUE



GUÍA DE ENCUESTA

Instrucciones: Emplee un lápiz o bolígrafo de tinta negra para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de veces en su trabajo. No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan su opinión personal. Todas las preguntas tienen varias opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que Ud. piensa.

Marque con claridad la opción elegida con una cruz o tache. Recuerde: No se deben marcar dos opciones. Marque así: **X**

Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explicó la importancia de su participación. Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por personas externas. Además, como Ud. puede ver, en ningún momento se le pide su nombre.

De antemano: ¡Muchas gracias por su colaboración !

CODIGO “A”: CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿Conoces los objetivos de la institución educativa?

SI

☐

NO

2. ¿Conoce y entiendo la visión y misión de la institución educativa?

Si

☐

NO

3. ¿Se entiende que el trabajo que desarrollan el director y los docentes permite cumplir con los objetivos de la institución?

SI

☐
☐

NO

4. ¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar y estudiar?

SÍ

☐
☐

NO

5. ¿Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la institución educativa?

SI

☐
☐

NO

6. ¿Considera que los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente?

SÍ

☐
☐

NO

7. ¿En la institución se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas?

SÍ

☐

NO

☐

8. ¿Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes para que puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente?

SÍ

☐

NO

☐

9. ¿Se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la institución educativa?

SÍ

☐

NO

☐

10. ¿Cómo calificaría usted el estilo de liderazgo que se practica en la I.E.?

BUENO

☐

MALO

☐



ANEXO N°03
UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO
DE LAMBAYEQUE



GUÍA DE ENTREVISTA

CODIGO B: ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN.

1. ¿Cómo caracteriza el clima organizacional en su I.E.?
2. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre gestores?
3. ¿De qué manera se establece la comunicación entre gestores?
4. ¿Cuáles son las actitudes de los gestores?
5. ¿Abordan las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas con el fin de eliminar los obstáculos?
6. ¿Se cumplen las reglas en la Institución?
7. ¿Hay formalidad en el ambiente donde desarrolla sus diversas actividades?
8. ¿Existe autonomía en la toma de decisiones?
9. ¿Cómo es la supervisión?
10. ¿Qué desafíos deben enfrentar los gestores frente a este clima organizacional?
11. ¿Qué piensan de las teorías de Rensis Likert, Abraham Maslow y Elton Mayo?